



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**A Influência da Gestão do Capital Intelectual no Desenvolvimento das
Empresas
Estudo de Caso**

André Filipe Calvário Sucena

Dissertação submetida com o requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Estudos de Desenvolvimento

Orientadora:

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

agosto, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

**A Influência da Gestão do Capital Intelectual no Desenvolvimento das
Empresas
Estudo de Caso**

André Filipe Calvário Sucena

Dissertação submetida com o requisito parcial para a obtenção do grau
de Mestre em Estudos de Desenvolvimento

Orientadora:

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

agosto, 2021

Agradecimentos

“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário”

(Albert Einstein)

Ao longo da vida torna-se imprescindível considerarmos a extrema importância que um conjunto de pessoas tem na execução de inúmeras tarefas. Assim, utilizo esta página para agradecer e acima de tudo reconhecer o esforço de todos aqueles que de alguma forma me ajudaram a concluir esta etapa:

- À minha orientadora, a Professora Doutora Florinda Matos, pela disponibilidade e incentivo, pelas palavras encorajadoras e por todo o conhecimento transmitido.
- Ao Professor Doutor Luís Carvalho, diretor do Mestrado em Estudos de Desenvolvimento, que se mostrou sempre disponível para me ajudar a ultrapassar obstáculos.
- A todas as pessoas que participaram no meu estudo, o meu sincero obrigado. Sem vocês, não era possível finalizar esta dissertação.
- A todos os meus amigos e pessoas importantes que partilham o seu dia-a-dia comigo.
- À Ana e à sua família, por se mostrarem sempre disponíveis e presentes para me ajudar e incentivar a ser melhor.
- À minha família, por me apoiar desde muito cedo e por estar sempre disponível para me ajudar. Aos meus pais, por desde sempre serem os meus melhores amigos e os meus heróis, por tornarem esta jornada e todas as outras possíveis. Ao meu irmão, Tiago, por me ter como o seu *role model* “obrigando-me” assim a ser sempre melhor a cada dia que passa.

Um profundo e sincero

Obrigado!

Resumo

A Gestão do Capital Intelectual pode ser um elemento-chave para o desenvolvimento e criação de valor de uma empresa na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Pelo facto de o Capital Intelectual ser único no mercado, as empresas retendo e transferindo o conhecimento que é gerado internamente passam a ter condições de enfrentar o ambiente externo mais confortavelmente.

Como tal, e devido à sua importância na economia portuguesa, nesta pesquisa analisam-se empresas da área da Construção Civil para realizar um estudo de caso exploratório. Nesse sentido, esta investigação reúne evidências de que a Gestão do Capital Intelectual influencia o desempenho das PME's. Através do reconhecimento da importância da Gestão do Capital Intelectual e como este influencia o desempenho das empresas, é possível desencadear um conjunto de investimentos em Capital Humano que no futuro se tornará Capital Estrutural, através da transferência das suas competências e, finalmente, em Capital Relacional para que se alcancem desempenhos mais elevados, sem nunca perder o conhecimento adquirido ao longo dos anos.

Palavras-Chave: Gestão de Capital Intelectual, Capital Humano, Retenção e Transferência de conhecimento, PME's, Competitividade.

Abstract

Intellectual Capital Management can be a key element for the development and value creation of a company in obtaining a sustainable competitive advantage. Because Intellectual Capital is unique in the marketplace, companies retaining and transferring the knowledge that is internally generated are able to face the external environment more comfortably.

As such, and due to its importance in the Portuguese economy, this research analyzes companies in the Civil Construction area to conduct an exploratory case study. In this sense, this research gathers evidence that Intellectual Capital Management influences the performance of SMEs. Through the recognition of the importance of Intellectual Capital Management and how it influences the performance of companies, it is possible to trigger a set of investments in Human Capital that in the future will become Structural Capital, through the transfer of their competences and, finally, in Relational Capital so that higher performances are achieved, without ever losing the knowledge acquired over the years.

Keywords: Intellectual Capital Management, Human Capital, Knowledge Retention and Transfer, SMEs, Competitiveness.

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>i</i>
<i>Resumo</i>	<i>ii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iii</i>
<i>Glossário de Siglas</i>	<i>viii</i>
<i>Introdução</i>	<i>1</i>
<i>Contextualização e Relevância do Tema</i>	<i>2</i>
<i>Objetivos da investigação</i>	<i>3</i>
<i>Capítulo I – Revisão de Literatura</i>	<i>5</i>
1.1 Capital Intelectual	<i>5</i>
1.2 O Capital Intelectual nas PMEs.....	<i>6</i>
1.3 As componentes do Capital Intelectual	<i>7</i>
1.4 Capital Humano	<i>8</i>
1.5 Capital Estrutural	<i>9</i>
1.6 Capital Relacional.....	<i>11</i>
1.7 A articulação entre as três componentes do Capital Intelectual	<i>12</i>
1.8 Modelo de Gestão de Capital Intelectual de suporte à Pesquisa.....	<i>13</i>
1.9 Gestão do Capital Intelectual – Conclusões Finais.....	<i>16</i>
<i>Capítulo II – Plano de Investigação e Metodologia</i>	<i>17</i>
2.1 Método de Recolha e Análise de Dados	<i>17</i>
2.2 Amostra / Sujeitos	<i>17</i>
2.3 Inquérito por Entrevista	<i>18</i>
2.4 Fiabilidade do Questionário.....	<i>19</i>
2.5 Método de Análise Dados.....	<i>20</i>
2.6 Objetivos gerais da Pesquisa.....	<i>20</i>
<i>Capítulo III – Análise dos Resultados</i>	<i>21</i>

3.1	Apresentação das Empresas	21
3.2	Análise do Estudo de Caso	22
3.3	Síntese Gráfica da GCI	27
3.4	Análise da tendência das respostas aos Quadrantes do Modelo ICM	28
3.5.1	Quadrante Capital Individual	28
3.5.2	Quadrante Capital de Equipa	28
3.5.3	Quadrante Capital de Processos.....	29
3.5.4	Quadrante Capital de Clientes	29
3.5.5	Quadrante Novas Tecnologias e Redes.....	30
3.6	Análise do comportamento entre os Quadrantes do Modelo ICM.....	30
Capítulo IV – Conclusão		33
4.1	Conclusões Gerais	33
4.2	Limitações.....	35
4.3	Pistas para investigações futuras	36
Referências		37
Anexo A.....		41
Anexo B.....		42

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resultados do tratamento das entrevistas realizadas aos Sócios-Gerentes das três empresas.....	25
---	----

Índice de Figuras

Figura 1: A fusão das três componentes do Capital Intelectual. Fonte: Edvinsson e Malone, (1999), p.133	13
Figura 2: ICM - Intellectual Capital Model (Matos, 2013, p. 343)	14
Figura 3: Síntese Gráfica da GCI nas três empresas inquiridas	27

Glossário de Siglas

GCI - Gestão do Capital Intelectual

CI - Capital Intelectual

CH - Capital Humano

CR - Capital Relacional

CE – Capital Estrutural

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RP - *Reprototais*

BT - *Baratino*

AM - *António Monteiro Instalações Elétricas*

Introdução

Nos dias de hoje, a economia apresenta-se cada vez mais global e as empresas enfrentam uma série de novos desafios a que não estavam sujeitas. Deste ponto de vista, o futuro de muitas empresas pode estar condenado, isto se não se adaptarem rapidamente às novas políticas de Recursos Humanos que são indispensáveis para o bem-estar nas empresas (Cañibano, 1999). Isto significa que as novas estratégias, desenvolvidas pelas empresas, devem rapidamente prever e tentar a adaptação aos desafios do ambiente atual.

Existem evidências de que uma boa Gestão de Capital Intelectual leva ao aumento do valor da empresa e melhora a eficiência das atividades económicas da mesma (Bataineh e Zoabi, 2011). Segundo Bontis e Girardi (2000) o Capital Intelectual de uma empresa é representado pelas pessoas que nela trabalham, pelo relacionamento com os clientes, fornecedores e comunidade da empresa, bem como por informações e processos de negócios. Embora a importância do Capital Intelectual, na realidade económica atual, seja cada vez mais reconhecida, o problema relacionado com o Capital Intelectual não é encontrar o seu significado, mas determinar o seu verdadeiro valor na organização, isto porque geralmente é invisível aos sistemas tradicionais de contabilidade e avaliação de desempenho.

Nesta dissertação, quando for referido o conceito de desempenho, referimo-nos à avaliação da eficiência e eficácia de uma empresa em cumprir a atividade económica pois, segundo Dumay (2016) medir o desempenho de uma empresa é uma forma de quantificar a eficiência e eficácia com que realiza as suas atividades empresariais.

Como tal, o Capital Humano, um dos pilares das empresas, deve ter qualidades específicas de trabalho e de relação para que no processo de relacionamento com os clientes estes se sintam satisfeitos e realizados com as suas necessidades. O Capital Humano tem um impacto positivo no Capital Relacional e os dois, em conjunto, afetam diretamente o Capital Estrutural, tal como Edvinsson e Malone (1997) confirmam. Com o objetivo de fortalecer o conhecimento básico sobre o tema desta dissertação, é realizada uma revisão da literatura sobre capital intelectual, desempenho e gestão do capital intelectual.

Contextualização e Relevância do Tema

A evolução das empresas e as novas necessidades que estas enfrentam levantam questões relacionadas com a competitividade, com a expansão das empresas e com a gestão de capital intelectual (GCI). O capital intelectual (CI) é tradicionalmente composto pelo capital humano (CH), pelo capital relacional (CR) e pelo capital estrutural (CE), (Edvinsson e Malone, 1997).

Diversos autores têm demonstrado a importância da gestão de ativos intangíveis, particularmente a gestão de CI como fatores de competitividade e sustentabilidade das empresas (Edvinsson, 2018). Sem a aplicação das políticas de GCI o futuro das empresas fica ameaçado, muito mais nos dias de hoje, onde os trabalhadores têm uma grande volatilidade no que diz respeito à procura de novos postos de trabalho e consequente troca entre empresas.

Por outro lado, o CH, como uma das componentes do CI tem de ser retido nas empresas (Edvinsson, 1997). Torna-se necessária a implementação de medidas que impeçam o mau estar dos trabalhadores no meio envolvente das suas empresas, espaço onde maior parte das vezes o trabalhador passa mais tempo do que na sua residência. Caso contrário, o bem-estar do trabalhador na empresa fica comprometido, tornando-se claro que a empresa não previu nem implementou as políticas necessárias para a retenção do CH. Desta forma, o investimento que a empresa realizou no seu trabalhador e todo o conhecimento que este possui sobre a empresa fica em risco, ou seja, a mais-valia que foi acrescentada à empresa, no curto prazo, deixa de se refletir no médio longo prazo, porque o conhecimento criado acaba por não ser retido nem existe a preocupação de o transferir para outros membros da empresa (Matos e Lopes, 2009).

Verifica-se que muitas das PME's (Pequenas e Médias Empresas) têm dificuldade em reter este CH, muito devido à falta de planos de carreira, à inexistência de comunicação, à desvalorização das capacidades do trabalhador, à falta de clima organizacional, ao fraco ambiente de trabalho que se faz sentir e ao facto das responsabilidades não corresponderem à remuneração e perspectivas de crescimento do trabalhador (Comissão Europeia, 2018). Situações que não se verificam em grandes empresas, como a Google, a Apple e a Microsoft que procuram o bem-estar do trabalhador através de todos os parâmetros enumerados anteriormente, de forma que este seja mais criativo e produtivo para a empresa. No caso português, a situação das PME's não é diferente uma vez que a volatilidade com que os trabalhadores trocam de empresa

é muito elevada. Por vezes, estas trocas chegam a ocorrer de seis em seis meses, como é o caso do setor das tecnologias.

Nas empresas onde as políticas de GCI estão efetivamente a ser colocadas em prática, o sucesso, a médio longo termo, é uma realidade (Abbas, 2018).

Esta pesquisa, recorre a uma mostra de conveniência para analisar empresas do setor da construção civil, cujo peso na economia portuguesa é muito relevante. Segundo dados do INE em 2019 o setor da construção civil tinha um peso de 4,2% no PIB português. É possível afirmar que ao longo dos anos, a construção civil tem-se vindo a revelar um dos mais importantes setores do país.

Setor este, que sofreu uma grave crise no período de 2008 a 2011, o que significou o fecho de inúmeras empresas e a deslocação em massa de trabalhadores da área para o desemprego. Apesar de todos os fatores exógenos à crise referida, os acontecimentos registados nesse mesmo período não impediram que a continuação da procura pela criação do bem-estar da população fosse afetada, não só pelos empregos perdidos, mas também pela estagnação do desenvolvimento urbano onde a construção de apartamentos, moradias e infraestruturas públicas sofreram uma pausa desgastante para o setor, economia e sociedade.

É após este período menos positivo para o setor no final da primeira década do século XXI, que se registam alterações quanto ao seu crescimento, mas sem nunca alcançar os valores de negócio alcançados durante o início da primeira década do século XXI. Apesar do abrandamento da maioria dos setores no decorrer do ano de 2019 devido à pandemia do COVID-19, o setor da construção foi dos poucos que não encerrou e garantiu a continuidade dos postos de trabalho, muitas vezes sem recorrer às ajudas propostas pelo estado, ajudando assim a impedir um novo colapsar da economia como havia acontecido no período compreendido entre 2008 e 2011.

Objetivos da investigação

Esta dissertação tem como principal objetivo perceber como é que a GCI influencia o desempenho das PME's, e como objetivos secundários:

- 1.1. Verificar se as PME's têm conhecimento da importância da GCI;
- 1.2. Perceber se as empresas privilegiam a retenção e transferência do conhecimento criado.

Com base nestes objetivos e nos problemas já identificados, são levantadas algumas questões que vão servir de ponto de partida para esta investigação:

- I. Qual é a capacidade das empresas para implementarem políticas de GCI que facilitem a retenção e transmissão do conhecimento criado e acumulado?
- II. Será possível associar o aumento do sucesso e da competitividade das empresas com a aplicação de políticas de GCI?

Capítulo I – Revisão de Literatura

1.1 Capital Intelectual

A falta de consenso quanto há definição de Capital Intelectual, é um dos temas que se vem arrastando ao longo dos tempos e leva inúmeros autores e estudiosos a surgirem com variadíssimas hipóteses. No entanto, todos reconhecem que o Capital Intelectual como um importante recurso que suporta o desempenho das empresas. Reconhecimento adquirido, principalmente, depois do trabalho desenvolvido por Sveiby (1990) e mais tarde por Edvinsson e Malone (1997), entre outros.

O Capital Intelectual começa por ser definido como um bem de cada indivíduo, ou seja, uma característica gerada através de uma combinação genética com educação, experiência de vida e de negócios, (Hudson, 1993). Outros autores, como Nahapet (1998) rejeitam uma definição mais pessoal do Capital Intelectual e preferem associar o termo ao conhecimento, à capacidade social e coletiva de cada um. Por outro lado, Matos e Lopes (2009) e Korsakiene et. al (2017), reiteram que uma boa percepção da importância do Capital Intelectual por parte das empresas e uma consequente boa gestão do mesmo podem impulsionar a sua capacidade competitiva. Nesta ótica, Edvinsson (2013) argumenta que as ferramentas que usamos para medir o Capital Intelectual nas empresas são escassas e não permitem constatar qual é o valor que está a ser criado para a empresa e qual a vantagem competitiva que esta tira desse mesmo valor.

Assim, torna-se possível dividir o Capital Intelectual em dois tipos de valor económico. O primeiro, um ativo intangível das empresas, o Capital Estrutural que essencialmente engloba tudo o que é propriedade de uma empresa, mas não é mensurável como por exemplo os sistemas administrativos, os sistemas informáticos e as patentes. Em segundo, o Capital Humano que abrange todos os recursos humanos internos e externos (Edvinsson e Malone 1997).

Daryae et. al, (2011) e Zyngier e Burstien (2012), consideram o Capital Intelectual como a diferença entre o valor contabilístico e o capital não financeiro, defendendo que uma boa gestão do Capital Intelectual é da extrema importância para que as empresas consigam atingir o sucesso.

Os autores que de melhor proporcionam uma definição mais perfeita e mais oportuna para atingir os objetivos desta dissertação são Petty e Guthrie (2000) e Wiig (1997) para os quais, a correta implementação do capital intelectual não só fornece uma grande

vantagem de conhecimento, como pode fazer disparar o valor da empresa. Adicionalmente, estes autores reiteram que o conhecimento, e o consequente Capital Intelectual, podem acelerar a capacidade de inovação das empresas se for promovido o diálogo que incite à aprendizagem de todos os intervenientes na empresa (Petty e Guthrie, 2000; Wiig, 1997).

Das definições atribuídas por estes autores, com exceção da definição dada por Hudson (1993), é possível verificar algumas características comuns à definição de Capital Intelectual: a) por ser intangível e consequentemente difícil de mensurar, não é possível encontrar este ativo refletido nas demonstrações financeiras; b) trata de um processo dinâmico que requer, de uma forma coletiva, a prática de diversas pessoas e; c) só é fornecida uma vantagem competitiva às empresas quando o Capital Intelectual é bem implementado (Petty e Guthrie, 2000).

É possível concluir que não se chegou ainda a um consenso para um correto método para medir o Capital Intelectual, isto porque de todos os métodos apresentados nenhum consegue abranger as mais variadas vertentes do Capital Intelectual, no entanto, o Capital Intelectual não deixa de ser um dos elementos-chave para o sucesso de qualquer empresa na economia dos dias de hoje (Vairinhos e Matos, 2020).

1.2 O Capital Intelectual nas PME

O Capital Intelectual pode ser utilizado pelas PME para criar uma consciencialização interna e promover um impulso financeiro (Khalique, 2014), assim como um crescimento sustentável por parte das mesmas (Rastogi, 2003).

Para as PME, isto significa uma maior disponibilidade para realizar investimentos de maior magnitude no Capital Intelectual, o que para além de melhorar a performance das PME, afeta diretamente a sua estratégia de desenvolvimento, influenciando indiretamente as componentes financeiras e não financeiras da mesma (Orlitzky et. al, 2003). Este tipo de investimento permite a criação de uma aprendizagem interna, onde é possível adquirir, criar e transferir conhecimento entre todos os envolvidos da empresa (Garvin, 2008).

Portanto, o Capital Intelectual afeta a capacidade de transmitir e reter conhecimento dentro das PME, mais particularmente, capacidade humanas, sociais e capital organizacional (Corvelho, 2014). Vários autores sustentam a teoria de que o Capital Intelectual é um pilar fundamental para as PME por suportar a sua capacidade de inovar

e apresentar melhores soluções aos seus clientes (Matos et. al, 2020). O Capital Intelectual é um dos pilares que permite às empresas ter vantagem competitiva sobre os seus concorrentes diretos e conseqüentemente melhorar o seu desempenho no mercado.

1.3 As componentes do Capital Intelectual

As componentes do Capital Intelectual enfrentam a mesma falta de unanimidade que o Capital Intelectual apresenta. Não obstante, a revisão de literatura aponta constantemente para a divisão em três categorias, Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional (Bontis, 1998; Edvinson e Malone, 1997).

O Capital Humano é caracterizado por ser todo o conhecimento adquirido ao longo do dia pelos colaboradores e que no final do mesmo o transportam consigo para as suas casas, isto é, este conhecimento não pertence às empresas. O Capital Estrutural por sua vez é definido como todo o conhecimento adquirido e criado que fica na empresa no final do dia de trabalho, normalmente este fica sob a forma de documentos, cultura e rotinas. Para terminar, o Capital Relacional é o capital que é englobado por todo um conjunto de relações externas à organização (Matos e Lopes, 2009).

No entanto, há outros autores que definem as componentes do capital intelectual através de diferentes terminologias, sendo que, o conteúdo acaba por ser o mesmo.

Brooking (1997) faz a divisão do Capital Intelectual em quatro categorias: a) propriedade intelectual; b) ativos de mercado; c) as infraestruturas; d) os colaboradores. O primeiro item engloba o Know-how, como as patentes e os segredos de fabrico por exemplo. Do segundo item fazem parte todos os bens imateriais que, de alguma forma, se estabelecem com o mercado, como por exemplo a fidelização dos clientes. Prosseguindo para as infraestruturas, um ativo onde se agrupam todas as metodologias e processos, por forma a tonar possível a realização da atividade económica da empresa. Por fim, os colaboradores e a sua capacidade de se movimentarem dentro da empresa, isto é, a sua capacidade de se relacionarem com os seus semelhantes, criar empatia com o cliente e resolverem problemas, de forma criativa, dando assim há empresa uma mais-valia relativamente aos seus concorrentes diretos no mercado.

Por outro lado, Sveiby (2000) distingue o Capital Intelectual em apenas três categorias: a) a capacidade que cada indivíduo tem para resolver diversas situações, através dos seus conhecimentos pessoais ou profissionais adquiridos ao longo do tempo; b) as decisões que moldam a empresas, as suas patentes e forma de atuar interna e; c)

todos os agentes, com que as empresas se relacionam regularmente, mais concretamente clientes satisfeitos e leais e fornecedores de confiança que podem ser apelidados de grandes parceiros.

1.4 Capital Humano

Sleim e Khalil (2011) partilham a visão de que o Capital Humano influencia a aquisição e a retenção de conhecimento e é por esse mesmo motivo que vários autores antes de Sleim e Khalil consideraram o Capital Humano um dos bens mais valiosos à disposição das empresas e até mesmo a mais importante componente do Capital Intelectual (Bontis, 1998; Edvinson e Malone, 1997; Sveiby, 2000).

O Capital Humano está diretamente ligado ao ser humano, cujo talento para inovar, executar tarefas e adquirir experiência lhe é intrínseco. Por este motivo, é possível afirmar que o Capital Humano é caracterizado por englobar todas as competências, qualificações, capacidade de inovação, agilidade intelectual e capacidade de inovar (Edvinson e Malone, 1997).

O valor de uma empresa mede-se através da eficiência e eficácia com que desempenha as suas funções na área económica onde se encontra. Sendo que estes são altamente condicionados pela incidência de Capital Humano nas suas funções, ou seja, é imprescindível para as empresas que os seus colaboradores sejam o mais competentes possível nas suas tarefas, porque só assim pode existir um impacto positivo no desempenho da empresa (Sveiby, 2000).

A retenção de Capital Intelectual está intimamente ligada com a retenção de Capital Humano, isto é, se não existir por parte da empresa um esforço para manter os seus colaboradores mais velhos, os mais novos acabam por não absorver o conhecimento tácito dos mais velhos, acabando por repetir processos e erros o que pode custar tempo, dinheiro e o bom desempenho da atividade económica da empresa (Ingham, 2006).

Qualquer trabalhador que não desempenhe bem a sua função e, por conseguinte, não acrescente valor à empresa, é facilmente substituído. O colaborador que se encontra com elevados níveis motivacionais e que é capaz de inovar nos produtos e nos serviços, para além de ser um elemento-chave para a empresa, é também o indivíduo que por estas mesmas características se encontra em melhores condições de tomar as decisões mais acertadas, em benefício da empresa. Assim, resta aos gestores das empresas encorajar estes elementos a partilhar as suas capacidades com os restantes colaboradores por forma

a criar uma estratégia de inovação quase consequente aos seus desempenhos individuais e, posteriormente, coletivos (Bontis, 1998).

Como anteriormente referido, o conhecimento tácito individual fica com cada indivíduo (Polanyi, 1966) e se as empresas não aproveitarem este conhecimento para gerar mais valor, tornando-o explícito (Stewart, 1998), através da passagem deste conhecimento para relatórios, base de dados e descrições de processos, a informação nunca vai poder ser compartilhada por todos os colaboradores de uma empresa. O desafio que muitas empresas enfrentam é a redundância na passagem do conhecimento tácito entre os colaboradores. Uns por perderem a autonomia e controlo das decisões e processos e outros por medo de perderem os cargos superiores que detêm.

Por este motivo, fica a cargo dos gestores, destas empresas, a tomada de medidas que visem prevenir este tipo de situações para que no futuro não existam fugas de talentos da mesma, ou seja, os gestores devem permanecer atentos e fomentar uma relação de compromisso e lealdade com os colaboradores, por forma a prevenir inesperadas fugas de talento.

Sendo o Capital Humano um recurso intangível, com maior mobilidade dentro das empresas (Teece, Pisano e Shuen, 1998) torna-se de extrema importância que este se torne cada vez mais partilhado dentro das empresas, evitando assim depender de colaboradores em particular. Só é possível garantir o futuro das empresas, sem que se retroceda nos processos, se existir informação disponível para partilhar e transmitir ao novo colaborador que vem substituir o colaborador que vai sair da empresa.

A grande dificuldade que existe em medir e clarificar o Capital Humano complica a ação das empresas que tentam administrar as competências adquiridas, o conhecimento e as suas habilidades em momentos chave no desempenho da sua atividade (Bontis, 1998). Edvinson e Malone (1997), relembram que apesar dos colaboradores estarem diretamente relacionados com as empresas, através de contratos, estes não passam a ser propriedade da mesma.

1.5 Capital Estrutural

Esta componente caracteriza-se por ser a responsável por atrair e reter pessoas com excelentes capacidades, que acabam por beneficiar a empresa no seu desempenho económico, através de um bom recrutamento e seleção, promoções na carreira, implementação de sistemas de incentivos, motivação e a oferta de tarefas desafiantes

(Matos e Lopes, 2009). Apesar de estar presente nas empresas, de forma tácita e explícita (Bontis, 2002), acaba por ser a componente com menos matéria a nível da literatura.

Por um lado, a dimensão tácita do Capital Estrutural é a interação e os momentos partilhados entre os colaboradores na rede interna da empresa, ou seja, as empresas seguem determinadas diretrizes que são intrínsecas aos seus colaboradores e pelas quais as empresas não têm qualquer controlo. Por outro lado, a dimensão explícita do Capital Estrutural são todos os processos internos e conhecimentos específicos registados pelas empresas (Pablos, 2004).

Deste modo, a substância do Capital Estrutural é o conhecimento consolidado nas rotinas das empresas, as marcas, as patentes, as rotinas, os modelos, os conceitos, a cultura da empresa, que permitem às empresas apresentarem um melhor desempenho (Bontis, 2002). A maior evidência de que o Capital Estrutural se diferencia da componente anterior (Capital Humano) é a inquestionável propriedade da empresa sobre esta componente. Alguns autores, como por exemplo, Matos et. al (2020), caracterizam o Capital Estrutural como sendo o conhecimento que permanece na empresa quando os trabalhadores regressam a casa no final do dia.

O Capital Humano funciona melhor na rede da empresa, quando este é transformado em Capital Estrutural e se torna partilhado (Pacheco, 2016). Conservar o conhecimento e criar relações entre pessoas, dados e técnicas são as finalidades do Capital Estrutural. Os gestores podem verdadeiramente controlar este capital visto que é o capital que as empresas dispõem abertamente (Matos et al, 2017). A necessidade que existe, por parte das empresas, em criar e armazenar um stock de conhecimento é da mais extrema importância, uma vez que só deste modo os dados, as publicações e os processos são objeto de direito legal de propriedade.

No entanto, o armazenamento deste stock, o stock intelectual, apresenta alguns contras quando comparado com o stock físico, visto que o primeiro se encontra espalhado pela empresa o que representa um obstáculo à sua conservação dentro da mesma (Stewart, 1998).

Existem algumas formas de aumentar o Capital Estrutural, mas a estratégia que melhor se adequa a esta dissertação é a que prevê o registo de todas as ocorrências sejam elas positivas ou negativas, num dado momento e criarem-se linhas orientadoras para quem se for envolver em projetos semelhantes (Stewart, 1998).

Assim, poupa-se tempo, evita-se a repetição de trabalho e, da mesma forma, ganha-se tempo por não se cometerem os mesmos erros do passado. O segundo passo, passa

pelo treino dos colaboradores e na execução das melhores práticas, através da tecnologia ou dos processos melhorados (Bontis, 1998). Este conhecimento armazenado pode ser considerado como uma base ou manual de treinos que vai servir fundamentalmente para a melhor absorção do conhecimento por parte de novos colaboradores ou na reestruturação dos que já se encontram na empresa (Matos et. al, 2017).

A presença de um elevado Capital Estrutural numa empresa permite que os seus colaboradores errem, experimentem caminhos novos e tentem de novo, o que nos leva ao desenvolvimento do Capital Intelectual dentro da empresa e à criação de uma estrutura organizacional mais resistente (Matos et. al, 2019).

1.6 Capital Relacional

Por ser exterior às empresas, o Capital Relacional é a componente mais difícil de medir e desenvolver do Capital Intelectual (Erickson et. al, 2020). Esta componente caracteriza-se por englobar todas as ligações estabelecidas com terceiros, ou seja, fornecedores, clientes, governo, assim como as relações estabelecidas com os funcionários e entre os funcionários (Erikson et al, 2020).

O sucesso de qualquer empresa é a perceção sobre que segmento de clientes se deve competir para alcançar o melhor nível possível do negócio. É praticamente impossível colocar uma empresa a competir ao mais alto nível, e esperar ótimos resultados de negócio, em vários segmentos. Sem especialização e algum critério, por parte das empresas, o lucro esperado do global dos segmentos, em que se tenta inserir, pode não corresponder à totalidade dos gastos para suportar o investimento em inúmeros segmentos.

Deste modo, o cliente vai representar um papel fundamental (Stewart,1998), mesmo que a empresa não seja proprietária dos clientes, porque estes são livres e podem optar por outras soluções que o mercado lhes apresenta. Nem do Capital Humano pode realizar investimentos neles (Kaplan e Norton, 1997), isto é, a empresa ao investir no Capital Humano e nos clientes pode, de certa forma, adquirir conhecimentos sobre os serviços que está a colocar no mercado e, posteriormente, ciente desse conhecimento, pode criar processos para melhorá-lo e, mais tarde, apresentar-se de novo no mercado com os serviços mais consolidados e correspondentes com que o mercado procura. É através da junção deste conhecimento com o investimento que se podem gerar lucros para as empresas (Bontis, 1998).

Stewart (1998), considera que o cliente é a mais-valia que pior gestão sofre por parte das empresas, isto porque muitas vezes o investimento que é realizado no Capital Humano não é distribuído também pelos clientes. Neste sentido, as empresas, muitas vezes, não chegam a ter noção de quem são os seus clientes.

As soluções apresentadas para combater este desconhecimento quase total, por parte de algumas empresas, relativamente aos seus clientes, são a fomentação da navegação nas páginas web das empresas, por parte dos clientes, a realização de questionários sempre de forma gratuita e bem estruturada para que se converta toda a informação recolhida em conhecimento e posteriormente em lucro (Stewart, 1998).

1.7 A articulação entre as três componentes do Capital Intelectual

Todas as empresas detêm o Capital Intelectual em todos os seus focos, dependendo da sua estrutura organizacional e da estratégia implementada, umas vertentes podem estar mais desenvolvidas do que outras (Stewart, 1998). Por este motivo, o Capital Intelectual é diretamente relacionado, por vários autores, com a criação de valor (Wang et. al, 2016). Apenas, quando se torna perceptível para os gestores das empresas quais os ativos intangíveis que pertencem ao Capital Intelectual, se pode perceber até onde se pode melhorar o desempenho da empresa criando assim mais valor (Stewart, 1998).

Para se investir no Capital Intelectual é necessário investir também de forma conjunta nas suas componentes para que estas sejam articuladas em conjunto, caso contrário não se verificará nenhum efeito no desempenho das empresas (Bontis, 2002).

A estrutura interna das empresas é mais facilmente valorizada através do contributo do Capital Intelectual e do correspondente investimento neste e na sua gestão (Matos, 2011). O que também permite medir e avaliar de uma forma mais rápida e concreta o desempenho das empresas e se existe a necessidade de reforçar ou desenvolver determinados setores e valências, em comparação com empresas concorrentes presentes no mercado, que se encontram aquém do espectável (Ross et. al, 1997). Por este motivo, é indispensável a avaliação destes ativos intangíveis.

O objetivo passa então por criar o maior número de inter-relações entre as componentes, como mostra a Figura 1, para que estas façam sobressair o valor das empresas.

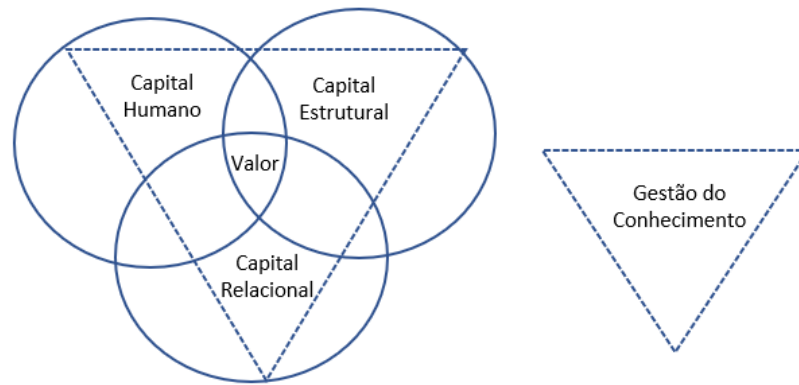


Figura 1: A fusão das três componentes do Capital Intelectual. Fonte: Edvinsson e Malone, (1999), p.133

Com base na Figura 1, torna-se de mais fácil a compreensão da importância das três componentes do Capital Intelectual serem igualmente fortes, para que a empresa consiga originar valor na área em que atua. Assim, autores como Ordóñez e Pablos (2004) reiteram que as empresas devem utilizar o Capital Humano, o Capital Estrutural e o Capital Relacional em seu favor, ou seja, transportar os conhecimentos dos colaboradores e as relações mantidas com o exterior, clientes e fornecedores, para as suas rotinas e bases de dados por forma a se manterem competitivas e tentar perder o menos possível em projetos futuros ou quando um trabalhador abandona a empresa (Stewart, 1998).

1.8 Modelo de Gestão de Capital Intelectual de suporte à Pesquisa

Matos e Lopes (2009) desenvolveram o ICM - Intellectual Capital Management Model para estudar a gestão do capital intelectual em PMEs. Mais tarde, em 2013, este modelo foi desenvolvido tendo sido apresentado por Matos (2013) uma versão do modelo atualizado (Matos, 2013). Os diversos estudos referidos por estes autores, demonstram a operacionalização do modelo para auditar a GCI em PMEs, no contexto português (Matos e Lopes, 2009; Matos e Lopes, 2011, Matos, 2013)

Neste estudo de caso, o presente modelo vai ser aplicado no estudo de três empresas ligadas à área da construção civil. Matos e Lopes (2011) acreditam que, em comparação com outros modelos, o modelo ICM - Intellectual Capital Management tem uma maior capacidade de lidar com a complexidade dos fatores que constituem o capital

intelectual e o conhecimento organizacional (Matos,2013). Devido à sua estrutura, é possível executar análises mais concretas e fáceis de interpretar.

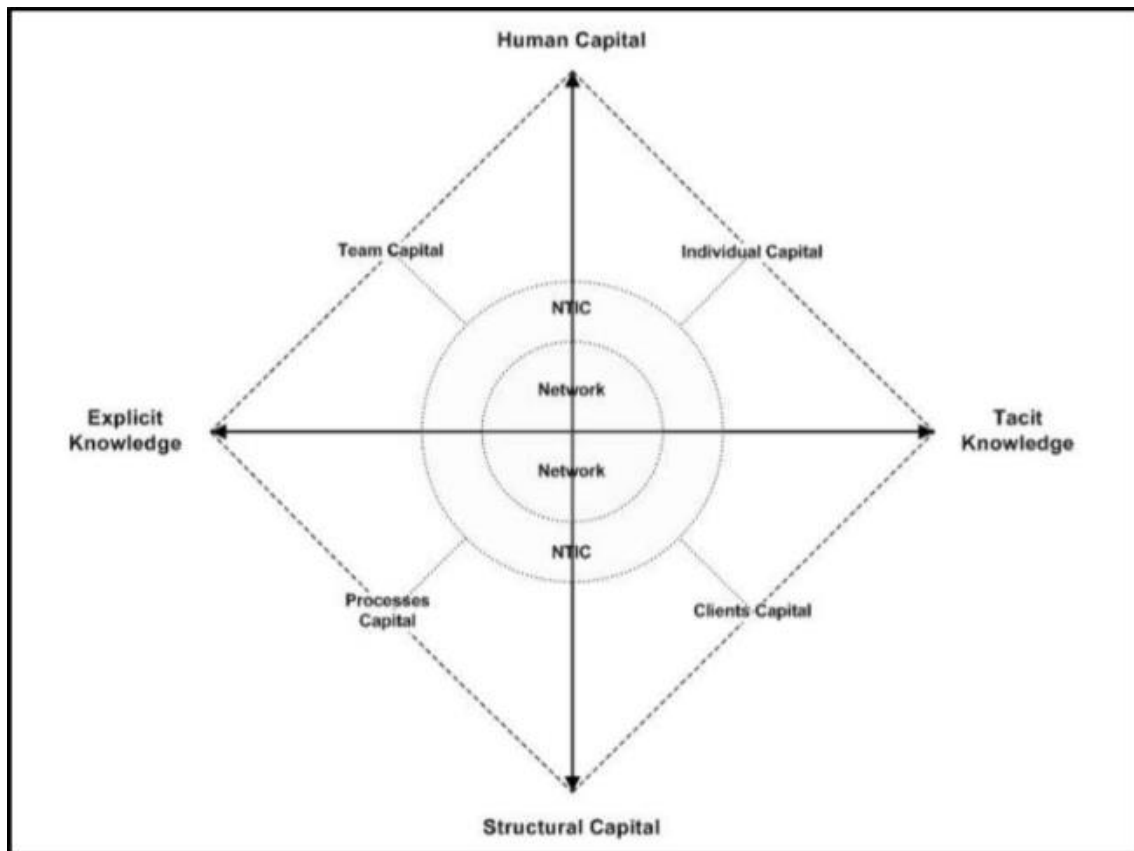


Figura 2: ICM - Intellectual Capital Model (Matos, 2013, p. 343)

O modelo presente na Figura 2, centra-se na análise de informação mais detalhada sobre a gestão interna da empresa, não desconsiderando os quadrantes e parâmetros de desenvolvimento, de forma a ser possível determinar a complexidade dos fatores de conhecimento organizacional (Matos, 2013) e, de uma forma geral, todos os componentes da Gestão de Capital Intelectual. Neste sentido, o modelo ICM - Intellectual Capital Management pode ser aplicado com sucesso nos estudos centrados nestes temas, visto que, vários autores têm vindo a utilizar este modelo no estudo de PME's portuguesas, especialmente nas PME's de excelência.

De acordo com Matos (2013) este é dividido em quatro quadrantes, cada um dos quais possui o seu próprio conjunto de parâmetros de análise: Capital Pessoal, Capital de Equipa, Capital dos Processos e Capital de Clientes. A rede e as novas tecnologias de informação e comunicação fazem também parte deste modelo, e são comuns a todos os quadrantes (Matos, 2013).

Apresentado por Edvinson e Malone (1997), o Capital Humano pode também ser equiparado ao conhecimento tácito. Aqui, destaca-se o conhecimento gerado a partir dos trabalhadores da empresa, ou seja, a verdadeira fonte de valor da empresa que é obtida por meio dos talentos e habilidades demonstrados por cada trabalhador (Matos, 2013).

No quadrante do Capital das Equipas é reforçada a combinação das competências e dos talentos dos trabalhadores de uma dada empresa ao realizarem uma tarefa que lhes fora atribuída. Ao cumprirem este objetivo, estão a acrescentar valor à empresa e a criar laços entres si, ou seja, ao existir trabalho de equipa numa dada empresa torna-se mais fácil criar valor, produzir e partilhar conhecimento tácito que, mais tarde ao ser operacionalizado se torna em conhecimento explícito. Matos (2013) reitera que quando se formaliza o conhecimento explícito no sistema regulamentado de uma empresa é mais fácil adquirir valor para a empresa e conseqüentemente para o conhecimento dos trabalhadores.

Por outro lado, o Capital dos Processos concentra-se no conhecimento organizacional, que pode ser entendido como a memória organizacional das empresas, ou seja, o registo das informações no âmbito da atividade económica das empresas, e pode ser semelhante ao processo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito (Matos, 2013).

Por fim, o Capital de Clientes que está diretamente relacionado com a interação entre trabalhadores e clientes, ou se considerarmos a interação entre o objeto de pesquisa e o seu público. É importante perceber de que forma são apresentadas as prestações de serviços e produtos aos clientes e de que forma são resolvidas as questões levantadas pelos mesmos. Visto que o principal objetivo é tentar manter um relacionamento saudável com os clientes, a satisfação dos clientes é fundamental, pois é através deles que se reflete a imagem da empresa. Estes conhecimentos e preocupações advêm muitas vezes da forma como é analisado o mercado, e na resposta que é dada relativamente ao investimento que se deve fazer por forma a que a inovação ajude a melhorar a satisfação dos clientes (Matos, 2013).

Quanto aos dois quadrantes partilhados, nomeadamente as novas tecnologias da informação e comunicação e as redes, é possível presumir que pode ser estabelecida uma relação entre os quatro quadrantes principais através deles. A sua principal função é oferecer suporte ao maior número possível de posições de gestão para ajudar a resolver problemas. Além disso, verifica-se que se trata de uma mais-valia para a empresa, pois promove a produtividade dos trabalhadores e a qualidade do serviço (Matos, 2013).

Através da revisão de literatura não foi possível identificar um modelo que melhor se aplicasse às PME's portuguesas e mais especificamente à área da construção civil, isto apesar de ao longo dos anos terem surgido vários modelos sugeridos por inúmeros autores. Deste modo, o modelo ICM - Intellectual Capital Management (Matos, 2013) é modelo que melhor se adequa, por ser um modelo de auditoria de gestão de capital intelectual que já foi adaptado à realidade das PME's portuguesas.

1.9 Gestão do Capital Intelectual – Conclusões Finais

A Gestão do Capital Intelectual é cada vez mais uma ferramenta indispensável para a criação de valor nas empresas, isto é, quando o conhecimento e as habilidades dos funcionários, os meios da empresa e o relacionamento interno e externo são geridos da melhor forma, as empresas acabam por crescer e tornar-se diferenciadoras.

No entanto, o Capital Intelectual não deve ser visto apenas como conhecimento, mas também como um recurso intangível, isto porque, contribui fortemente para as novas descobertas e inovações assim como para a construção de uma base de recursos humanos que vai definir a empresa.

A Gestão de Capital Intelectual não procura apenas a criação de conhecimento, mas também à distribuição e uso de conhecimento por todos os intervenientes da empresa. Só através da utilização correta destes mecanismos é possível enfrentar as novas situações de concorrência no mercado que, cada vez mais, se tornam mais dinâmicas.

Deste modo, é indispensável ter a habilidade de reconhecer e desenvolver novas oportunidades e saber reutilizar o conhecimento para criar novas competências e tecnologias para obter vantagem competitiva sustentável.

Capítulo II – Plano de Investigação e Metodologia

2.1 Método de Recolha e Análise de Dados

A escolha da metodologia de investigação caracteriza-se por ser um dos passos com maior importância para o estudo a desenvolver. Por este motivo, a metodologia de investigação a aplicar deve ser definida através das questões que se pretendem investigar, ou seja, é através delas que se determina o quadro conceptual e a metodologia a seguir (Foddy, 1996).

Assim, através da aplicação do modelo ICM – Intellectual Capital Management desenvolvido por Matos (2013), o objetivo desta investigação passa por perceber de que forma a Gestão de Capital Intelectual influencia o desenvolvimento das empresas na área da construção civil e de que forma se reflete, se positiva ou negativamente, relativamente aos seus concorrentes mais diretos.

O método mais adequado para desenvolver esta investigação é o método de investigação empírica através de uma análise intensiva. Esta escolha tem por base o número reduzido de participantes no inquérito (três) e por se recolherem informações pelo meio de inquérito por entrevista.

Considerando a esfera de investigação da presente dissertação e os objetivos propostos, complementados pelas questões de partida para esta investigação, o instrumento que melhor se adequa para a recolha de dados é o inquérito por entrevista (Bardin, 1977).

2.2 Amostra / Sujeitos

Nesta pesquisa serão analisadas 3 empresas do setor da construção civil. Estas empresas têm em comum o facto de trabalharem como clientes e fornecedores entre elas, fazendo uma espécie de consórcio não oficializado.

A primeira empresa é a *Reprototais*, uma empresa de construção civil presente no mercado há 17 anos. A *Reprototais* está sobre a orientação de um líder com mais de 25 anos de experiência a liderar empresas do setor. Esta empresa posiciona-se no setor da construção como sendo uma empresa que procura a satisfação dos clientes, através da realização e concretização dos seus projetos. Mantendo sempre um alto nível de qualidade no seu serviço que é assegurado pelos seus colaboradores experientes e pelas inúmeras

parecerias que a *Reprototais* realizou ao longo dos anos de forma a poder estar orientada para os resultados e potencializar o seu valor no mercado.

A segunda empresa é a *Baratino Indústria de Mobiliário*, uma empresa que atua na área da carpintaria. Esta é uma das empresas que colabora há mais tempo com a *Reprototais*. Muitos dos valores e métodos de trabalho são partilhados entre estas empresas. A primazia pela qualidade e a constante procura pela renovação e reinvenção sem nunca perder as boas características já a si associadas são alguns dos pontos chave que fazem com que a *Baratino* seja um dos parceiros de eleição da *Reprototais*.

A terceira empresa é a *António G. B. Monteiro Instalações Elétricas*, também um parceiro já de longa data da *Reprototais*, mas desta feita no ramo da eletricidade. O número de projetos concluídos entre a *Reprototais* e este parceiro já ultrapassa os quatro dígitos, o que nos indica, de forma clara, os estreitos laços entre as duas empresas, a compreensão e cooperação entre ambas está presente no seu dia a dia.

Sintetizando, estas três PMEs vão servir de objeto de estudo para esta dissertação por conveniência, uma vez que se mostraram disponíveis em partilhar a informação necessária para conduzir este estudo de caso, da forma mais correta

2.3 Inquérito por Entrevista

A elaboração do guião para o inquérito por entrevista teve por base várias fontes com pesquisas semelhantes, relacionadas com o Capital Intelectual e a influência que este tem nas empresas. Depois de elaborado, o guião foi testado e posteriormente revisto, com base numa entrevista realizada a uma pequena empresa da construção civil com características semelhantes às que fazem parte do estudo de caso.

Tendo em conta que a investigação contempla o estudo da influência da Gestão do Capital Intelectual em três empresas que desempenham a sua atividade na construção civil e pela proximidade por relações laborais, entre o mestrando e os sócios-gerentes destas empresas, conclui-se que a obtenção de respostas mais diretas e objetivas era mais facilmente obtida através de inquérito por entrevista. Uma segunda vantagem da utilização deste método de investigação são as possibilidades de alargar o campo da investigação e inserir diferentes dinâmicas durante as entrevistas (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Assim, a utilização deste método justifica-se, não só pela proximidade entre as quatro partes e pela dimensão das três empresas, mas também pela ajuda que proporciona ao

investigador, por forma a colocar o problema da forma mais correta. Não obstante, o entrevistador necessita de colocar todos os objetivos da investigação de uma forma clara perante o entrevistado, por forma a criar um ambiente de confiança e de empatia, com vista a obter respostas o mais sinceras e transparentes possível para cumprir com os objetivos da investigação (Tuckman, 2000).

Seguindo a perspetiva de Bogdan e Biklen (1994), de forma que o objetivo da investigação seja alcançado é necessário explicar ao entrevistado que todos os dados fornecidos vão ser tratados com a maior confidencialidade, que o anonimato é um dado garantido e que todos os dados da investigação, em curso ou já terminada, vão estar à disposição do entrevistado.

A realização das entrevistas requer algum planeamento (Quivy e Campenhoudt, 1992). Para o cumprimento dos objetivos desta investigação foram construídas um conjunto de questões, organizadas num guião, que serviu de base às entrevistas, realizadas aos 3 sócios-gerentes das três empresas da amostra. Até ao final do mês de maio de 2021 ficou estabelecida a realização das entrevistas e reunião de toda a informação necessária para conduzir esta investigação a bom porto.

As questões colocadas no inquérito utilizado nas entrevistas contemplam a realidade das empresas num espaço temporal de 2019 a 2020 e a projeção para os dois anos seguintes (2021 a 2022). As perguntas incidem nas decisões tomadas pelas empresas e de que forma se refletem na sua atividade. Existe ainda um conjunto de questões para cateterizar os seus trabalhadores e a relação direta que estes têm com o aumento da capacidade competitiva das empresas.

2.4 Fiabilidade do Questionário

Todas as entrevistas foram conduzidas através de um guião (Ver Anexo B) preliminarmente estruturado e testado em empresas que operam na área da construção civil, atuando como um eixo coordenador sobre as mesmas e refletindo sobre a revisão de literatura acima exposta. No último passo, executou-se a transcrição e análise do conteúdo das respostas recolhidas.

2.5 Método de Análise Dados

Segundo Bardin (1977), uma das técnicas de análise de entrevistas é a análise de conteúdo, onde se desenvolve um processo sistemático e objetivo para descrever o conteúdo de uma da informação transmitida, isto é, a análise de conteúdo é uma técnica de análise da comunicação que permite analisar todas as respostas e informações que são transmitidas pelo entrevistado o que para o pesquisador que observa, ao analisar as respostas, tende a ter mais facilidade em classificá-las como pertinentes para a compreensão do tema e para a própria investigação.

Deste modo, podemos afirmar que a análise de conteúdo tem duas funções que podem ser tratadas de uma forma conjunta ou de forma independente. Por um lado, temos a função heurística que, em traços gerais, se caracteriza por ser uma análise de conteúdo que enriquece as tentativas exploratórias, aumenta a possibilidade de descobertas e tem a função de condutora da investigação. Por outro lado, temos a análise de sistema que nos permite confirmar e verificar o conjunto de hipóteses que detemos e o número de afirmações já estabelecidas ou sugeridas durante o período das entrevistas (Bardin, 2014).

Do mesmo modo, se pretendermos descrever melhor as situações e interpretar as informações que nos foram transmitidas, a análise de conteúdo é o instrumento que melhor se adequa a esta tarefa (Guerra, 2006). Por este motivo, é mais fácil desenvolver a análise em três sequências cronológicas: pré-análise, exploração de materiais e processamento de resultados por inferência e interpretação (Bardin, 2014). Para que seja mais fácil o processamento de resultados, a análise de conteúdo permite-nos realizar um conjunto não variável de questões que, para além de limitarem os resultados a tornarem-se contáveis, também podem ser organizados por ideias, unidades de análise e categorias conceptuais.

2.6 Objetivos gerais da Pesquisa

O objetivo desta pesquisa é verificar de que forma é que a Gestão do Capital Intelectual influencia o desempenho das PMEs, através da utilização do modelo ICM – Intellectual Capital Management (Matos, 2013).

O processo escolhido para esta pesquisa é a investigação através da análise de conteúdo. Optou-se por esta técnica de investigação por ser a que melhor se adequa ao tipo de pesquisa levada a cabo pelo investigador.

Capítulo III – Análise dos Resultados

3.1 Apresentação das Empresas

As empresas que participaram no estudo compreendem os seguintes critérios:

1. Empresas cujo a sua atividade económica visa a construção civil;
2. Sediadas a nível nacional e com um volume de negócios superior a 50 000,00€;
3. Elevado nível de especialização nas suas áreas de intervenção;
4. Elevada aptidão e prospeção de crescimento por parte das empresas.

A *Reprototais Remodelações Unipessoal, Lda* fundada em 2015, veio dar continuidade a outras empresas, fundadas pelo atual sócio-gerente durante a década de 1990. O líder e pedreiro de profissão é o responsável pela criação deste projeto de sucesso que tem desde há mais de vinte e cinco anos vindo a crescer, tanto a nível regional como a nível nacional. Neste momento, a *Reprototais* é uma das empresas com maior presença no mercado de construção e remodelações em Lisboa, estabelecendo várias parcerias privadas.

A *Baratino – Indústria de Mobiliário e Restauro, Lda* também fundada nas últimas décadas do século XX, apresentou-se no mercado como sendo uma das carpintarias com maior especialização em Lisboa. O atual gerente carpinteiro de profissão, é o responsável pelo crescimento do projeto de família iniciado pelo seu pai, a quem sucedeu no lugar de sócio-gerente. Ao longo dos últimos anos, e com o aumento do volume de negócios, a *Baratino* tem vindo a consolidar a sua posição no mercado.

António G. B. Monteiro Instalações Elétricas, Lda é uma empresa em nome individual fundada pelo seu atual sócio-gerente durante a década de 1990. *António G. B. Monteiro Instalações Elétricas, Lda* apresenta-se no mercado como uma das empresas mais especializadas na área das instalações elétricas realizando inúmeros trabalhos em Portugal Continental.

3.2 Análise do Estudo de Caso

Para a elaboração deste estudo de caso, o investigador desenvolveu um questionário, com base na aplicação do modelo ICM – Intellectual Capital Management de Matos (2013), com intuito de procurar perceber o nível de gestão do capital intelectual das três empresas que participaram no estudo de caso e em que momentos privilegiam a Gestão do Capital Intelectual. Além disso, o questionário visa obter a posição estratégica e a postura destas três empresas em relação ao Capital Intelectual.

A investigação vai ser conduzida através de um método qualitativo em que os dados foram obtidos por meio de uma entrevista, com duração aproximada de trinta minutos, realizada com os sócios-gerentes das três empresas participantes. Para facilitar a análise de conteúdo, os resultados destas entrevistas foram resumidos na tabela abaixo apresentada (Tabela 1) e comentados quadrante a quadrante de acordo com o modelo ICM – Intellectual Capital Management, desenvolvido por Matos (2013).

Será usado um sistema de classificação das respostas, com base em cores. Este grafismo tem como fim facilitar o entendimento do leitor quando analisa esta pesquisa.

Questão	Entrevistado 1: Reprototais	Entrevistado 2: António Monteiro	Entrevistado 3: Baratino
A empresa efetua a GCI?			
Foram realizadas contratações no período de 2019 e 2020?			
Efetuaram despedimentos no período de 2019 e 2020?			
Valoriza-se e facilita-se a aquisição de conhecimentos por parte dos trabalhadores?			
Valoriza-se e compensa-se os trabalhadores talentosos?			

A formação profissional é reconhecida como um instrumento para a aquisição de novas competências?			
Os trabalhadores são incentivados a partilhar os seus conhecimentos e saberes individuais?			
Existem recompensas para os trabalhadores que partilham os seus conhecimentos individuais?			
Os trabalhadores são incentivados a serem inovadores?			
Os trabalhadores que são inovadores/ criativos são recompensados?			
Existem inovações relativas aos processos de organização interna?			
Existem inovações ao nível organizacional?			
A empresa detém mais certificações para além das impostas pelo exercício da atividade?			
Os trabalhadores são dedicados em relação ao trabalho que desempenham?			
Os trabalhadores são criativos ou espontâneos?			
Os sentidos de equipa são elevados por parte dos trabalhadores?			
Todos os conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores são transmitidos aos novos colegas?			

Na empresa é privilegiado o desenvolvimento de competências de trabalho em equipa?			
A empresa utiliza as novas tecnologias para registar e sistematizar todos os processos de organização interna e externa?			
As novas tecnologias são uma ferramenta para melhorar a qualidade dos processos de organização interna?			
Os conhecimentos importantes dos colaboradores são informatizados?			
Os conhecimentos importantes dos colaboradores são guardados em formato papel?			
Os conhecimentos importantes dos colaboradores são guardados na memória individual de cada colaborador e não são registados?			
A empresa possui algum sistema de certificação? Se sim, qual?			
Nesta empresa foram desenvolvidas parcerias com outras empresas ou instituições a nível nacional?			
Nesta empresa foram desenvolvidas parcerias com outras empresas ou instituições a nível internacional?			

As parcerias desenvolvidas têm vindo a criar mais valor para a empresa e consequentemente melhorar as dinâmicas internas?			
As parcerias desenvolvidas têm vindo a melhorar os resultados económicos?			
A empresa realiza estudos de mercado? Se sim, com que frequência?			
As inovações desenvolvidas são maioritariamente resultado das necessidades dos clientes?			
As inovações desenvolvidas são maioritariamente resultado das ideias dos trabalhadores sobre o mercado?			
As ideias em equipa são uma fonte de inovação para apresentar novas soluções no mercado?			
A empresa privilegia a relação com os clientes?			

Tabela 1: Resultados do tratamento das entrevistas realizadas aos Sócios-Gerentes das três empresas

Fonte: Elaboração própria.

Legenda:

Resposta Negativa	Resposta Positiva	Não se aplica
--------------------------	--------------------------	----------------------

Relativamente às primeiras questões colocadas (Ver Anexo B), a maioria das respostas foram comuns entre as três empresas que operam quer a nível regional, quer a nível nacional. Estas demonstraram que todas são compostas por um reduzido número de funcionários (entre dois e sete) com um nível de escolaridade compreendido entre o 6º e

o 9º ano maioritariamente, sendo que apenas uma empresa inclui na sua equipa uma funcionária do género feminino com o 12º ano de escolaridade e outra emprega um funcionário do género masculino que se encontra a concluir o mestrado.

Quanto ao volume de negócios, nos anos de 2019 e 2020, os valores variam entre 60.000€ e 250.000€ e 70.000€ e 300.000€, respetivamente. Estes resultados fazem a ponte para a conclusão de que a crise pandémica que o país atravessou no ano de 2020 não teve impacto na área económica em que as três empresas entrevistadas operam, uma vez que se verificou um aumento do volume de negócios de 2019 para 2020.

Embora nem todas as entidades tenham efetuado contratações no último ano, as três empresas preveem não só manter o número de funcionários, bem como aumentar as suas equipas, o que indicia a perspetiva de crescimento por parte das empresas

Regra geral, todas as empresas valorizam o esforço, dedicação e sabedoria dos seus funcionários e colaboradores. No entanto, em algumas ficou conhecida a não existência de recompensas para quem mais se destaque, tanto a nível da sua sabedoria, como da inovação. Ainda assim, é unânime o privilégio dado ao trabalho em equipa. Relativamente à organização interna, apenas uma empresa declarou ter efetuado inovações na mesma, incluindo as inovações a nível organizacional

Posteriormente, todos os representantes das entidades foram questionados em relação à utilização de novas tecnologias no registo e sistematização dos processos de organizacionais das empresas. As suas respostas apresentam algumas incongruências que se poderão dever à incompreensão da questão colocada. Embora duas das empresas tenham respondido afirmativamente à questão, a terceira não concordou; no entanto, no decorrer da entrevista, afirmou que os conhecimentos dos funcionários são informatizados. Todas as empresas concordaram no aspeto do armazenamento dos conhecimentos individuais de cada colaborador na sua memória unicamente, sem proceder a qualquer registo informatizado ou em papel

Das três empresas, apenas uma fez referência à criação de parcerias com outras instituições a nível nacional, ressaltando a importância das mesmas para a obtenção de maior valor para a empresa e conseqüente melhoramento das dinâmicas internas e dos resultados económicos. Esta pode ser uma justificação plausível para as receitas da empresa em questão serem superiores aos verificados nas restantes.

É unânime a opinião de que a relação com o cliente deve ser valorizada, destacando que as inovações efetuadas nos serviços de cada empresa são procedentes das ideias e necessidades dos clientes, primando sempre pela sua satisfação.

3.3 Síntese Gráfica da GCI

Através da análise do gráfico abaixo identificado, é possível constatar quais são os quadrantes com maior peso em qualquer uma das três empresas.

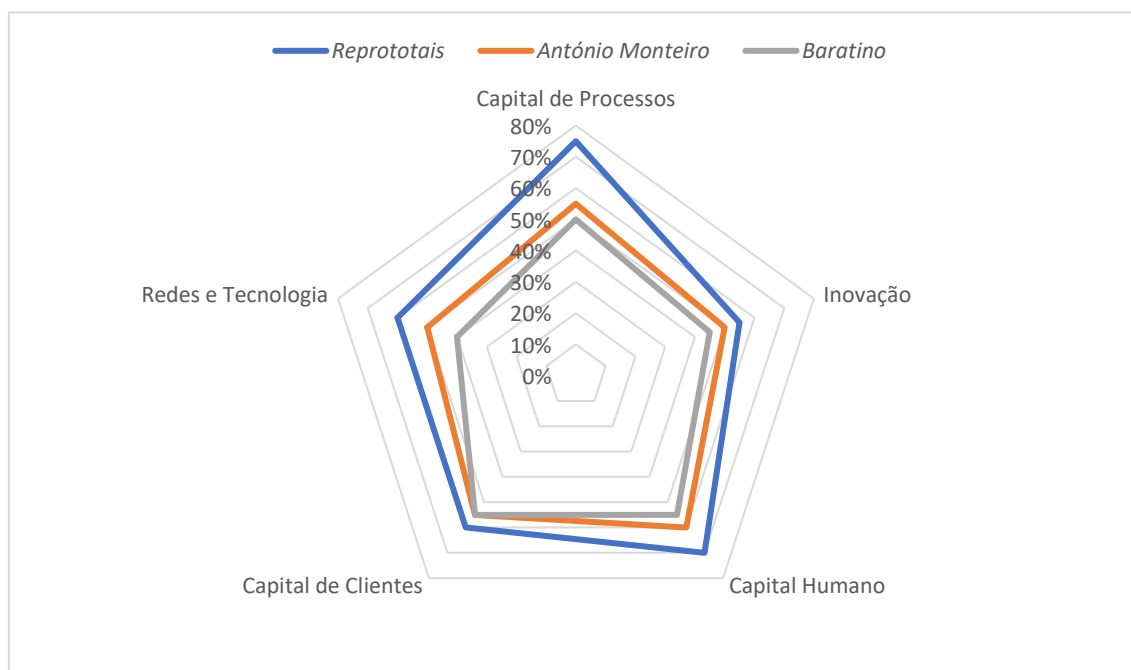


Figura 3: Síntese Gráfica da GCI nas três empresas inquiridas

Fonte: Elaboração própria.

No caso da *Reprototais*, os quadrantes do Capital Humano e Capital de Processos são os quadrantes com maior peso na empresa, seguidos depois pelo quadrante de Redes e Tecnologia, que tal como o quadrante da Inovação carece de um maior investimento.

Quanto às restantes duas empresas, seguem o mesmo padrão de investimento nos cinco quadrantes, mas fazem-no com menos intensidade do que a *Reprototais*.

De destacar que a *Baratino* consegue apresentar um maior grau investimento do que a *António Monteiro* em todos os quadrantes à exceção do quadrante do Capital de Clientes que para as duas empresas se encontra num patamar muito semelhante.

Os quadrantes de Capital de Clientes, Inovação e Redes e Tecnologia, são os quadrantes que mais carecem, por parte das três empresas, de um maior investimento e que podem marcar o virar de página para estas PMEs encaminhando-as assim para um crescimento mais sustentável, uma maior capacidade competitiva e conseqüentemente para melhores resultados.

3.4 Análise da tendência das respostas aos Quadrantes do Modelo ICM

De forma a facilitar a interpretação dos dados obtidos através das entrevistas realizadas às empresas, todas elas representadas pelos seus sócios-gerentes, foi elaborada uma análise individual às respostas obtidas nas três entrevistas, para cada um dos cinco quadrantes que constituem o modelo do ICM utilizado neste estudo de caso e uma análise de relação entre todos os quadrantes de acordo com as respostas obtidas.

3.5.1 Quadrante Capital Individual

De acordo com o modelo proposto para a análise deste estudo de caso, podemos afirmar que um dos conjuntos de perguntas apresentadas às três empresas entrevistadas se relaciona com o fator humano da empresa, isto é, reflete-se na preocupação com o bem-estar e a manutenção do posto de trabalho dos seus trabalhadores. Ao analisar este mesmo conjunto de perguntas fica provado que, para as três empresas, os seus colaboradores são fonte de preocupação e, conseqüente, investimento, ou seja, a partilha de conhecimento, a aquisição de conhecimento e/ou competências novas são incentivados pela empresa.

No entanto, duas das três empresas afirmam não recompensar os colaboradores que partilham os seus conhecimentos individuais. A *Baratino* acrescenta ainda que a formação profissional não é um elemento fundamental para a aquisição de novos conhecimentos e reitera que trabalhando no dia a dia na arte, se adquirem muito mais competências, acompanhadas de experiência.

3.5.2 Quadrante Capital de Equipa

O segundo quadrante obriga a que nos foquemos no coletivo, colocando o individual de parte, e nas conseqüentes relações internas entre todos os trabalhadores.

Neste quadrante, a expectativa de respostas é muito superior ao quadrante anterior, uma vez que a investigação incide sobre um dos setores económicos onde a percentagem de trabalho em equipa é muito superior ao trabalho individual, facto sustentado pela incapacidade humana de realizar projetos de tão larga escala de uma forma individualizada.

Através das respostas dos inquiridos percebeu-se que, de forma bastante clara, para além de todos os trabalhadores serem dedicados e criativos nos projetos em que estão inseridos, primam pelo espírito de camaradagem entre colegas mais novos e mais velhos e seguem os ideais de trabalho em equipa defendidos e postos em prática no dia a dia pelas três empresas inquiridas.

3.5.3 Quadrante Capital de Processos

O desenvolvimento da organização interna das empresas possibilita que as suas equipas, compostas pelos seus trabalhadores, possam colocar em prática processos que visem a formalização do conhecimento das empresas. Neste quadrante, a construção civil e a maioria das empresas relacionadas com a área (subempreitadas) encontram grandes dificuldades em formalizar qualquer tipo de conhecimento. Sendo que, a melhor forma e a mais eficaz de combater este problema é a passagem do testemunho, isto é, a aposta em trabalho de equipa, o que possibilita a aprendizagem dos elementos mais novos das empresas que acabam por ter como mentores trabalhadores com inúmeros anos de experiência.

Através da análise às respostas obtidas através das entrevistas, torna-se fácil perceber que, na maioria das empresas, os processos que utilizavam no início das mesmas e durante o seu crescimento é o mesmo, ou seja, empresas com cerca de trinta anos de experiência no mercado nunca alteraram os seus processos, nem apostaram em certificação para além da obrigatória por lei. A *Reprototais* é a única empresa, das que participaram neste inquérito, que efetuou mudanças drásticas nos seus processos e implementou algumas inovações, facto que se comprova pela diferença atual de faturação e pela diferente expectativa de crescimento.

3.5.4 Quadrante Capital de Clientes

A relação que é estabelecida entre os clientes, trabalhadores e a empresa é uma das formas a que as empresas podem recorrer para melhorar os seus serviços e/ou produtos, visto que, objetivamente, pretendem apresentar-se cada vez melhor no mercado e superar as expectativas dos clientes, aumentando assim a sua satisfação.

A maioria das empresas que participaram nesta investigação realiza estudos de mercado ao longo do ano, apenas a empresa com uma faturação inferior afirma, através

do seu sócio-gerente, que não realiza qualquer tipo de estudo de mercado. A empresa que se destaca com maior faturação é também a que procura não só cumprir com as necessidades dos clientes, mas também apresentar soluções o mais inovadores possível aos mesmos. A maior parte das empresas declara também que as maiores inovações partem das necessidades do mercado e não das propostas feitas pelos próprios trabalhadores.

3.5.5 Quadrante Novas Tecnologias e Redes

Este último quadrante é caracterizado por ser um quadrante que interfere com todos os outros quadrantes, isto é, consegue estabelecer uma relação entre eles. Ao facilitar inúmeras funções e ao acelerar vários processos internos e externos da empresa, permite que o nível de produtividade aumente, sem que se tenha de mexer nas variáveis número de trabalhadores e número de horas trabalhadas.

Analisando a amostra inquirida, torna-se curioso perceber que determinados fatores são claramente influenciados pela aposta em novas tecnologias e redes. À exceção da não existência, por parte de todos os inquiridos, de certificações para além das obrigatórias, todas as empresas deste estudo tentam registar os conhecimentos importantes dos colaboradores, quer seja em formato papel ou formato eletrónico. Existe a plena noção, por parte de todos os intervenientes que, infelizmente, há informação que fica só com os trabalhadores e por vezes nem sequer chega a ser passada aos mais novos ou registada na empresa.

De salientar que a *Reprototais* é a única empresa da amostra que efetuou qualquer tipo de parceria. Neste caso em específico foram efetuadas, e continuam a ser criadas, inúmeras parcerias privadas a nível nacional. A existência destas parcerias são um marco muito importante para esta empresa visto que, desde que foram criadas (há cerca de um ano e meio), projetaram os resultados líquidos da empresa para outro patamar e ampliaram as hipóteses de projetar a empresa para outro patamar num futuro muito próximo.

3.6 Análise do comportamento entre os Quadrantes do Modelo ICM

Após a análise dos quatro quadrantes que formam o modelo ICM, é possível perceber a relação entre todos e de que forma se influenciam. Identificou-se, em todos os

quadrantes, uma relação bastante positiva entre a aplicação de políticas de Gestão de Capital Intelectual e o desenvolvimento das empresas.

Quanto ao quadrante do Capital Individual, observou-se que é impulsionado pelo investimento no Capital de Novas Tecnologias e Redes, no Capital de Processos e no Capital de Equipa, ou seja, apostando diretamente nos últimos quadrantes referidos torna-se quase automático o desenvolvimento e crescimento do Capital Individual.

O quadrante de Capital de Equipas mostra-se bastante influenciado pela aposta no Capital de Processos, pelo Capital de Clientes e pelo Capital de Novas Tecnologias e Redes. Este quadrante visa o crescimento coletivo interno que pode ser acelerado pela mudança e pela implementação de processos inovadores, quer sejam por meios tecnológicos ou organizacionais.

Numa terceira fase, o quadrante do Capital de Clientes mostra uma relação bastante direta com o forte investimento no Capital de Novas Tecnologias e Redes, ou seja, através do surgimento de parcerias a nível privado ou público, a nível nacional ou internacional, e com a retenção de conhecimentos importantes para a empresa, é possível despoletar um crescimento acentuado do Capital de Clientes, tanto pelo interesse nos serviços e /ou produtos como pela capacidade de inovação e competição no mercado.

No quadrante do Capital de Processos a relação com o Capital de Clientes é bastante estreita, visto que é através das exigências do mercado e do sentido de inovação dos clientes que, muitas vezes, as empresas são obrigadas a mudar processos e a inovar. Estas situações só são possíveis de acompanhar através da utilização de parcerias que facilitem e agilizem esse processo que, associado aos conhecimentos de muitos anos a atuar na mesma área económica, podem satisfazer as necessidades dos clientes da forma mais célere e produtiva possível.

Capítulo IV – Conclusão

4.1 Conclusões Gerais

As necessidades evolutivas organizacionais do mercado de trabalho para as empresas são extraordinárias. De certo modo, se as empresas não conseguirem acompanhar as necessidades do mercado de trabalho e desenvolver os seus processos organizacionais internos, podem, eventualmente, estar a encaminhar-se para a falência. Esta é uma das regras básicas da competitividade.

O investimento nos recursos humanos da empresa é o que permite o desenvolvimento interno, pois o processo de Gestão do Capital Intelectual projeta-se e desenvolve-se entre os colaboradores. O conceito de Capital Intelectual está relacionado com o desempenho dos colaboradores na empresa. O seu correto desenvolvimento e seguimento trará maior motivação para acompanhar a competitividade no mercado de trabalho (Edvinsson e Malone, 1997).

Foi neste sentido que se seguiu o principal objetivo nesta investigação, perceber de que forma é que a Gestão do Capital Intelectual influencia o desempenho das PMEs, e como objetivos secundários verificar se as PMEs tem conhecimento da importância da GCI e perceber se as empresas privilegiam a retenção e transferência do conhecimento.

Num ramo onde a acessibilidade para seguir um estudo, por parte de todos envolvidos, quer pelas empresas quer pelos trabalhadores, é escassa, o ramo da construção civil distingue-se não só pela incapacidade da maioria das pequenas empresas não conseguir atualizar os seus processos, mas também pela diferença, que se torna abismal, para com as empresas que aplicam ativamente no seu contexto organizacional políticas de Gestão de Capital Intelectual. As empresas que atuam no ramo da construção civil caracterizam-se por serem entidades onde a grande maioria dos seus colaboradores não detém o atual nível de escolarização obrigatório (12º ano de escolaridade), por lutarem contra a falta de mão de obra qualificada e por, em determinados momentos da vida destas mesmas empresas, enfrentarem períodos onde o pagamento das obrigações fiscais, ordenados e fornecedores não coincidem, por vezes, com o pouco regular recebimento representativo dos trabalhos que têm vindo a executar, ou seja, financeiramente algumas das empresas do ramo da construção civil não têm a capacidade de se manter financeiramente independentes (Abbas, 2018). Logo, a organização interna da empresa acaba por ser posta em causa e por necessitar de ser promovida através da

aplicação de políticas de Gestão de Capital Intelectual, algo que apenas pode acontecer se as empresas estiverem consciencializadas para a importância do Capital Intelectual, promovendo a sua retenção e transferência entre trabalhadores após ser criado (Stewart, 1998).

As três empresas que participaram no estudo revelaram-se conscientes e preocupadas com o seu papel no mercado. Na generalidade das empresas, a formação profissional e a implementação de novos e mais modernos modos de trabalhar são pilares fundamentais, que são defendidos, para que as empresas se apresentem no mercado o mais competitivas possível. Privilegiando a aquisição de novos saberes por parte dos seus trabalhadores, as empresas procuram responder aos desafios que o mercado lhes coloca quer sejam desafios inovadores ou desafios colocados pelos próprios clientes que, em alguns casos, tem uma visão particular sobre o resultado que pretendem para os seus projetos.

Neste âmbito, os objetivos acima referidos são possíveis de comprovar e a empresa *Reprototais* destaca-se das demais empresas presentes neste estudo de caso por procurar constantemente estar na vanguarda das inovações, em vez de apenas se lançar aos desafios aquando dos pedidos dos clientes. A grande vantagem aqui é a realização de estudos de mercado que, apesar de não serem realizados com a frequência desejada, são para já o suficiente para esta empresa de destacar no mercado como uma empresa que dá atenção aos seus clientes, realidade comprovada através dos resultados demonstrados no quadrante do Capital de Clientes (Monciardini, 2015).

Confirma-se, de forma unanime, a vontade destas três empresas crescerem, embora a ritmos diferentes, através da criação de novos postos de trabalho, manutenção dos atuais postos de trabalho e pela realização de parcerias vantajosas. Surge então a tentativa de criar maior valor para as empresas onde, novamente, a *Reprototais* se volta a destacar por aplicar de forma vinculada políticas de Gestão de Capital Intelectual, desta feita muito presentes no quadrante das novas tecnologias e redes. Apesar de realizar apenas parcerias a nível nacional, a *Reprototais* conseguiu afirmar-se através da sua capacidade para se tornar completamente independente a nível financeiro e com prospeções bastante convidativas, que indicam um crescimento tanto económico e financeiro como a nível de capital humano no curto médio prazo (Dumay, 2016).

O quadrante do Capital de Processos é o quadrante que mais se destaca do modelo ICM no universo destas três empresas. A realidade, do dia a dia destas empresas, é a prova viva da capacidade que estas têm para promover o trabalho em equipa e a partilha de conhecimentos entre trabalhadores. Uma das técnicas mais utilizadas pelas empresas

deste ramo é a realização de equipas mistas, trabalhadores mais experientes e menos experientes, onde o trabalho em equipa acaba por forçar a criação, desenvolvimento e transferência de conhecimento que, apesar de muitas vezes não ficar registado, acaba por não se perder completamente (Matos, 2020).

Em suma, apesar do modelo desenvolvido por Matos (2013) ter já mais de uma década, é possível comprovar as suas capacidades de resistir ao tempo e de se adaptar a diferentes cenários económicos. Em resultado do estudo de caso sobre a influência da Gestão do Capital Intelectual no desenvolvimento das empresas, comprovou-se que o modelo ICM é apropriado para aplicar nas empresas do ramo da construção civil. Apesar de existirem quadrantes que apresentam maior relevância para a realidade registada no dia a dia destas empresas, como o quadrante do Capital de Equipa, Capital de Processos, e o Capital de Novas tecnologias e Redes, não significa que os restantes quadrantes não sejam de forma semelhante aplicados e postos em prática por estas empresas. Tendo em conta a atividade económica destas empresas, torna-se fácil apontar o trabalho de equipa, a orientação para o cliente e as parcerias lucrativas como os maiores focos de desenvolvimento.

4.2 Limitações

No período da investigação foram surgindo algumas limitações. A primeira, tendo em conta a atividade económica desempenhada pelas três empresas que participaram nesta investigação, que obriga a que na maior parte do tempo a totalidade dos trabalhadores destas empresas não permaneça no mesmo local, uma vez que as reuniões com clientes e fornecedores, o levantamento de material para o decorrer normal da atividade e a localização diversa dos próprios projetos os obriga a permanecer em movimento, numa primeira fase dificultou o agendamento e a realização das entrevistas. A autorização para a aplicação dos questionários e o tratamento dos dados recolhidos durante as entrevistas revelaram-se um contratempo com o qual o investigador não contava.

A segunda limitação diz respeito à baixa escolarização de todos os envolvidos no processo das entrevistas. A incompreensão das questões colocadas causou, por vezes, constrangimentos no decorrer das entrevistas que apenas eram ultrapassados pela explicação meticulosa e, ocasionalmente, repetitiva dos conceitos. A par desta limitação, as respostas dadas pelos sócios-gerentes às questões colocadas pelo investigador eram algumas vezes dúbias e pouco esclarecedoras, obrigando a que se aprofundasse a pergunta

em questão e, conseqüentemente, a resposta obtida, através de exemplos práticos que encaixavam no dia a dia das práticas económicas desenvolvidas pelas empresas.

Por último, as limitações que talvez se destaquem mais e que, de alguma forma, influenciam fortemente a estandardização dos resultados do estudo de caso são o número reduzido de entrevistas, uma vez que a aderência e disponibilidade por parte das empresas do ramo da construção civil é reduzida. Em face destas limitações esta pesquisa só poderá ser vista como exploratória e as conclusões não poderão ser extrapoladas.

4.3 Pistas para investigações futuras

Atendendo às limitações expostas nesta investigação sentidas pelo investigador, existe um conjunto de pistas que o investigador considera relevantes para aprofundar no decorrer de um novo estudo.

A realização de mais pesquisas no setor da construção com o propósito de concluir em que ponto estão as empresas do setor, isto é, se estão a implementar e a apostar fortemente na Gestão de Capital Intelectual, tal como a *Reprototais* ou se estão apenas a implementar as mudanças necessárias para que seja possível corresponder da melhor forma aos pedidos que chegam do mercado.

Apostar na investigação ação em empresas do setor, neste caso empresas que se assemelhem mais à *Reprototais* e que procurem realizar um forte investimento em Gestão de Capital Intelectual para que se possa avaliar os resultados e quais as maiores mudanças comparativamente com períodos anteriores a este investimento, isto é, perceber se os resultados melhoraram, qual é o papel dos trabalhadores, como é que estes se sentem nas empresas, se a inovação e a tecnologia tem ou não um peso fundamental nas empresas e se a capacidade competitiva aumentou ou diminuiu.

Referências

- Abbas, Sayyed Khawar et. al (2018), *Intellectual Capital Impact on Organization's Performance*, International Journal of Advanced Engineering, Management and Science.
- Bardin, L. (1977), *Análise de conteúdo*, Lisboa: Edições:70.
- Bardin, L. (2014), *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- Bataineh, M. T. e Al Zoabi (2011), *The effect of intellectual capital on organizational competitive advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid district) an empirical study*, International Bulletin of Business Administration, 10(10), 15-24.
- Biklen, B. e Sari Bihlen (1994), *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto: Porto Editora.
- Bontis, Nick (1998), Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models, *Management Decision*, p. 36.
- Bontis, Nick (2002), Human capital and organizational performance: A study of Egyptian software companies, *Management Decision*.
- Bontis, Nick e John Girardi (2000), Teaching knowledge management and intellectual capital lessons: an empirical examination of the Tango simulation.
- Brooking, A. (1997), The management of intellectual capital, *Long Range Planning*, pp. 364-365.
- Burstien, Frada e Suzanne M. Zyngier (2012), Knowledge Management Governance: The Road to Continuous Benefits Realization, *Journal of Information Technology*.
- Campehouth, Luc V. e Raymond Quivy (1992), *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Cañibano, Leandro e Manuel Covarsi (1999), The value relevance and managerial implications of intangibles, Madrid.
- Europeia, Comissão (2018), *Annual Report on European SMEs*.
- Corvelho, Vincenzo e Piero Migliarese (2014), The dynamics of intellectual capital flows in the context of change processes of small and medium-sized enterprises, *International Journal of Intelligent Enterprise*, 104-117.
- Coutinho, Francisco P. e Nuno C. Mendes (2014), *Enciclopédia das Relações Internacionais*, Alfragide: Dom Quixote.

- Daryaei, Abbas A. e A. Pakdel (2011), Intellectual capital, corporate value and corporate governance (Evidence from Tehran Stock Exchange (TSE)), *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 821-826.
- Edvinsson, Leif e Michael Malone (1997), *Intellectual Capital*, New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Edvinsson, Leif (2013), IC 21: Reflections from 21 years of IC practice and theory, *Journal of Intellectual Capital*.
- Edvinsson, Leif et. al (2018), *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability*, Springer International Publishing.
- Erickson, G. Scott, Julia Schimdt e Helen N. Ronthberg (2020), Relational Capital. Knowledge Assets and Branding, Em *ECKM 2020 21st European Conference on Knowledge Management*.
- Foddy, William (1996), *Como perguntar : teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionário*, Oeiras: Celta.
- Garvin, David, A. Amy C. Edmondson e Francesca Gino (2008), Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, pp. 109-134.
- Neely, A., Gregory, M. e Platts, K. (1995), *Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda*.
- Guerra, Isabel (2006), *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*, Lisboa: Principia.
- Guthrie, James e Richard Petty (2000), Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 155-176.
- Hudson, W. J. (1993), *Intellectual capital: How to build it, enhance it, use it*, Nova York.
- Ingham, Jon (2006), Closing the talent management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance, *Strategic HR Review*, 1475-4398.
- Jardon, Carlos e Mariia Molodchik (2015), Facilitating organizational learning in the Russian business context, *The Learning Organization*, 306-316.
- Dumay, John (2016), A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure, *Journal of Intellectual Capital*, 168-184.
- Jurdana, Dora S. e Doris G. Omerzel (2016), The influence of intellectual capital on innovativeness and growth in tourism SMEs: Empirical evidence from Slovenia and Croatia, *Ekonomski Istraživanja / Economic Research*, 1075-1090.

- Khalil, Omar e Ahmed Seleim (2011), Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis, *Journal of Intellectual Capital*.
- Khalique, M. et. al (2014), Constructing an index of entrepreneurial competencies and intellectual capital for ict smes in malaysia, *The 6th international borneo business conference 2014*, Sarawak Malaysia.
- Korsakiene, Renata, Agota G. Raisiene e Monika Buzavaite (2017), Work Engagement of Older Employees: do Employee and Work-Related Factors Matter? *Research on HRM: work engagement*.
- Kym, Hyo G. e Yun Ji Moon (2006), A Model for the Value of Intellectual Capital.
- Martinez, Luís F. e Aristides Isidoro Ferreira (2008), *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa: Editora RH.
- Matos, F. e Lopes A. (2009), *Intellectual Capital Management - SMEs Accreditation Methodology*, Reading, UK.
- 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, pp. 240-250.
- Matos, Florinda (2013), A Theoretical Model for the Report of Intellectual Capital, *Electronic Journal of Knowledge Management*, pp. 339-360.
- Matos, F. et. al (2017), Increasing smart city competitiveness and sustainability through managing structural capital, *Journal of Intellectual Capital* .
- Matos, F., V. Vairinhos e R. Godina (2020), *Reporting Intellectual Capital Management, Intellectual Capital and Sustainability*.
- Monciardini, D. e Stefano Zambon (2015), Intellectual Capital and Innovation, A Guideline for Future Research, *Journal of Innovation Economics & Management*, 13-26.
- Nahapiet, J e Sumantra G. (1998), Social capital, intellectual capital and the organizational, *Academy of Management Review*, 242-246.
- Kaplan, Robert S. e David P. Norton (1997), A estratégia em ação: balanced scorecard, *Rio de Janeiro: Campus*, 344.
- Orlitzky, M., Sara L. Rynes e Frank L. Schmidt (2003), *Corporate Social and Financial Performance*.
- Pablos, Patricia O. (2004), Measuring and Reporting Structural Capital: Lessons from European Learning Firms, *Journal of Intellectual Capital* 5, 629-647.

- Pacheco, R. C. (2016), Inventário de Competências de Software no Brasil. *Livro Softex - Capítulo II – Observatórios de informação e conhecimento.*
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension* London: Routledge & Kegan Paul.
- Rastogi, P.N. (2003), The nature and role of IC: Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth, *Journal of Intellectual Capital*, 1469-1930.
- Ross, Johan et. al (1997), *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape.* London: Macmillan Press.
- Stewart, Thomas A. (1998), *Intellectual capital: The new wealth of organizations.*
- Sveiby, Karl-Erik (1990), *Knowledge Management*, Estocolmo.
- Sveiby Karl-Erik (2000), Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas: como medir y gestionar los activos intangibles para crear valor, *Gestion 2000.*
- Teece, D.J., G. Pisano e Amy Shuen (1998), Dynamic capabilities and strategic management.
- Tuckman, B. (2000), *Manual de Investigação em Educação*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Wang, Z., N. Wang e H. Liang (2016), Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance, *Management Decision.*
- Wiig, Karl M. (1997), Knowledge Management: An Introduction and Perspective, *Journal of Knowledge Management*, 6-14.

Anexo A

Lisboa, 19 de maio de 2021

ASSUNTO:

Questionário sobre A Influência da Gestão do Capital Intelectual no Desenvolvimento das Empresas.

Caro participante:

Na qualidade de Mestrando em Estudos de Desenvolvimento, no ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, e sob orientação da Professora Doutora Florinda Maria Carreira Neto Matos, estou a realizar uma pesquisa na área da Gestão do Capital Intelectual nas empresas que operam na área da construção civil em Portugal.

Através deste estudo de caso, pretendo evidenciar a influência da Gestão do Capital Intelectual nas empresas do ramo da construção civil. Este trabalho visará também analisar as práticas de gestão e a atitude dos gestores perante os vários componentes que formam o Capital Intelectual das organizações, percebendo se estes influenciam ou não o sucesso das organizações. A sua participação nesta investigação é fundamental e desde já agradeço.

De referir que todas as informações que facultar serão estritamente confidenciais garantindo sigilo absoluto. Posteriormente todas as respostas serão apresentadas em dados agregados e nenhuns dos dados das empresas serão apresentados. Os resultados ficarão também disponíveis para o caso de pretender acompanhar o desenvolvimento deste trabalho.

Deste modo, necessito que me responda a este email com a confirmação de que aceita fornecer estes dados, através da realização de uma entrevista que será gravada, para o estudo caso no âmbito do Mestrando em Estudos de Desenvolvimento que estou a desenvolver.

Cumprimentos,

Anexo B

Guião das Entrevistas

Esta entrevista enquadra-se numa investigação desenvolvida no âmbito da elaboração de uma tese de Mestrado em Estudos de Desenvolvimento, realizada no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Deste modo, a entrevista tem como objetivo apoiar uma investigação que visa estudar a influência do capital intelectual no desenvolvimento das empresas. Pretende-se que a entrevista seja realizada ao gestor da empresa.

A entrevista terá um tempo aproximado de 20 minutos

A sua participação é muito importante.

Compromisso de Confidencialidade:

A informação obtida através desta entrevista constitui informação anónima de suporte a este trabalho de investigação. Com o seu consentimento, as entrevistas serão gravadas para facilitar o tratamento dos dados. Os resultados obtidos do mesmo serão utilizados apenas para fins académicos e publicados na tese de mestrado, podendo os mesmos ser enviados posteriormente por email ao/à participante.

Não existem respostas certas ou erradas, interessando apenas a sua opinião sincera. Todas as respostas à entrevista serão única e exclusivamente utilizadas para o fim anteriormente referido.

A sua participação é fundamental, mas voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento.

Definição de capital intelectual

O capital intelectual engloba todas as formas de intangíveis e este é a combinação dos recursos humanos, estruturais e relacionais de uma organização.

Existe, um consenso alargado segundo o qual o capital intelectual resulta da interação de três categorias de Capital: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

- O Capital Humano é entendido como o capital das pessoas de uma organização, composto, entre outros, pelas suas competências, pelo valor acumulado das suas práticas de gestão do conhecimento, pela sua criatividade, pela capacidade de inovação, pelas redes de relacionamentos, pelos seus valores. Deste capital também fazem parte a cultura e os valores organizacionais.

- O Capital Estrutural é entendido como a infraestrutura de apoio da organização, por exemplo, as bases de dados, a infraestrutura de comunicação e tecnológica, os repositórios de conhecimento, os manuais, a lista de clientes, os processos, as normas internas, as certificações, as marcas e as patentes.

- O Capital Relacional corresponde à força e lealdade de clientes e outros stakeholders responsáveis pelos fluxos de caixa e outros fatores que irão contribuir para o crescimento futuro. O capital relacional é fundamental nos processos de crescimento no mercado e internacionalização, assim como na capacidade de resiliência e assimilação dos processos de transformação digital. No contexto atual, de aceleração da mudança tecnológica e de digitalização dos negócios, este é o capital mais relevante para a sustentabilidade.

Fonte: <https://www.icscoring.pt>

Planeamento da Entrevista:

Entrevistado:

Local da Entrevista: Via zoom.

Tempo: Prevê-se que a duração não ultrapasse 20 minutos.

Função na empresa: Sócio-Gerente

1. Depois de ler a definição de GCI, considera que a empresa faz gestão do capital intelectual? Justifique
2. CG – Qual é a área de intervenção da empresa? (regional, nacional)
3. CG - Qual é o número total de trabalhadores que a empresa emprega?
4. CG - Em média, quanto tempo um trabalhador permanece na empresa?
5. CG - Quantos trabalhadores são efetivos?
6. CG - Quantos trabalhadores estão a contrato de trabalho temporário ou subempregada?
7. CG - Quantas mulheres trabalham na empresa?

8. CG - Qual é o nível de escolaridade dos trabalhadores? (Quantos trabalhadores até 9º ano, até 12º ano, até licenciatura, até mestrado, até doutoramento)
9. CG - Qual foi o volume de negócios em 2019 e 2020?
10. CG - Os resultados líquidos de 2019 e 2020 mantiveram-se com o mesmo comportamento dos anos anteriores ou sofreram alterações?
11. CG - Realizaram contratações no período de 2019 e 2020?
12. CG -Efetuaram despedimentos no período de 2019 e 2020?
13. CG - Nos próximos dois anos a empresa prevê contratar, despedir ou manter o mesmo número de trabalhadores?
14. CH - Valoriza-se e facilita-se a aquisição de conhecimentos por parte dos trabalhadores?
15. CH - Valorizam-se e compensam-se os trabalhadores talentosos?
16. CH - A formação profissional é reconhecida como um instrumento para a aquisição de novas competências?
17. CH - Os trabalhadores são incentivados a partilhar os seus conhecimentos e saberes individuais?
18. CH - Existem recompensas para os trabalhadores que partilham os seus conhecimentos individuais?
19. CH - Os trabalhadores são incentivados a serem inovadores?
20. CH - Os trabalhadores que são inovadores/ criativos são recompensados?
21. CP - Existem inovações relativas aos processos de organização interna?
22. CP - Existem inovações ao nível organizacional?
23. CP - A empresa detém mais certificações para além das impostas pelo exercício da atividade?
24. CE- Os trabalhadores são dedicados em relação ao trabalho que desempenham?
25. CE – Os trabalhadores são criativos ou espontâneos?
26. CE – Os sentidos de equipa são elevados por parte dos trabalhadores?
27. CE- Todos os conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores são transmitidos aos novos colegas?
28. CE – Na empresa é privilegiado o desenvolvimento de competências de trabalho em equipa?
29. CRT – A empresa utiliza as novas tecnologias para registar e sistematizar todos os processos de organização interna e externa?

30. CRT- As novas tecnologias são uma ferramenta para melhorar a qualidade dos processos de organização interna?
31. CRT - Os conhecimentos importantes dos colaboradores são informatizados?
32. CRT - Os conhecimentos importantes dos colaboradores são guardados em formato papel?
33. CRT - Os conhecimentos importantes dos colaboradores são guardados na memória individual de cada colaborador e não são registados?
34. CRT – A empresa possui algum sistema de certificação? Se sim, qual?
35. CRT – Nesta empresa foram desenvolvidas parcerias com outras empresas ou instituições a nível nacional?
36. CRT – Nesta empresa foram desenvolvidas parcerias com outras empresas ou instituições a nível internacional?
37. CRT – As parcerias desenvolvidas têm vindo a criar mais valor para a empresa e consequentemente melhorar as dinâmicas internas?
38. CRT – As parcerias desenvolvidas têm vindo a melhorar os resultados económicos?
39. CC – A empresa realiza estudos de mercado? Se sim, com que frequência?
40. CC - As inovações desenvolvidas são maioritariamente resultado das necessidades dos clientes?
41. CC - As inovações desenvolvidas são maioritariamente resultado das ideias dos trabalhadores sobre o mercado?
42. CC - As ideias em equipa são uma fonte de inovação para apresentar novas soluções no mercado?
43. CC – A empresa privilegia a relação com os clientes?