

DANIELA SOFIA ALVES ESPINHEIRA

**GESTÃO DO CAPITAL HUMANO POR COMPETÊNCIAS:
ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS DE CONHECIMENTO
INTENSIVO**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO

2009

DANIELA SOFIA ALVES ESPINHEIRA

**GESTÃO DO CAPITAL HUMANO POR COMPETÊNCIAS:
ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS DE CONHECIMENTO
INTENSIVO**

Orientador

José Braga de Vasconcelos

Professor Associado da Faculdade de Ciência e Tecnologia da UFP

Dissertação de Mestrado apresentada
à Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Mestre em
Ciências Empresariais.

DEDICATÓRIAS

Dedico esta tese de dissertação a todos os professores que tive ao longo da minha vida; alguns foram mais do que mestres e deixaram lições para sempre.

Aos meus pais, a quem devo muito, pelo seu amor, zelo, incentivo, carinho e admiração.

À Carla, a minha irmã, por me dar força para vencer todos os obstáculos encontrados no percurso da minha vida.

A todos os meus amigos.

A todos que trabalharam, trabalham e irão trabalhar comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao Professor José Braga de Vasconcelos, mais do que um orientador, esteve sempre presente e atento a todos os detalhes orientando-me de uma forma valiosa. Pelo apoio, pela amizade, por acreditar nas minhas capacidades e competências.

A todos os outros professores que colaboraram para a realização deste estudo, em especial à Professora Vitória Campos, à Professora Rita Campos e à Professora Conceição Ribeiro.

Aos colegas de Mestrado pela alegria e pela amizade que me proporcionaram ao longo desta jornada, em especial à minha colega e amiga, Catarina por todo o carinho.

Às empresas que colaboraram para a realização deste trabalho, em especial aos directores, pela prontidão e boa vontade em conceder as entrevistas e disponibilizar os documentos necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos pela compreensão e bondade em acompanhar com paciência a minha pesquisa.

À HMC, ao Pedro e ao Vitor, por me terem proporcionado as condições necessárias para a realização deste mestrado e a todas as pessoas que trabalham directamente comigo por terem conseguido suportar todas as minhas ausências, em especial à Jacinta Amorim.

À Rita e à Vitória pela amizade, disponibilidade e excelente hospitalidade em todas as deslocações a Lisboa.

RESUMO

Espinheira, Daniela. **A Gestão do Capital Humano por Competências: estudo exploratório em empresas de conhecimento intensivo.** Tese de Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

O objectivo principal proposto por esta investigação foi o de verificar o efeito da Gestão do Conhecimento na Gestão do Capital Humano por Competências. Os conceitos e fenómenos associados aos temas foram estudados e analisados através de uma profunda investigação bibliográfica suportada pelos autores reconhecidos e conceituados na área.

Os dados foram obtidos mediante um conjunto de entrevistas e respectivo questionário aplicado às empresas que foram consideradas pelo *Great Place to Work*, como as trinta melhores para se trabalhar em Portugal, no sentido de apresentar e discutir a importância do conhecimento e da gestão das competências como forma de obterem vantagem competitiva.

Houve a necessidade de perceber como o conhecimento e a informação circula nas empresas, que tipo de conhecimento consideram crítico para o sucesso das mesmas, em que estágio actual se encontra a sua aplicação e que tipo de ferramentas são utilizados para a sua divulgação.

Com os dados gerais obtidos através da aplicação de entrevistas, foi elaborada uma análise qualitativa para a detecção de correlação entre as questões e as variáveis.

O presente estudo permitiu concluir que a Gestão do Conhecimento pode ter um efeito substancialmente positivo sobre a Gestão do Capital Humano por Competências, principalmente quando se adoptam práticas de trabalho com equipas multidisciplinares para a resolução de problemas ou projectos de melhoria e quando ao mesmo tempo existirem sistemas de comunicação e ambiente propícios para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e partilha do conhecimento através do contacto pessoal, com o suporte adequado da tecnologia.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Gestão do Capital Humano por competências, gestão de competências.

ABSTRACT

Espinheira, Daniela. **Competency-based Human Capital Management: an exploratory study in knowledge- intensive companies.** Thesis statement in the dissertation for a Master in Enterprise Sciences, University of Fernando Pessoa, Oporto 2009.

The main aim of this research was to determine the effect of Knowledge Management in Competency-based Human Capital Management. The concepts and related phenomena were studied and analysed through an exhaustive bibliographic review based on well-known researchers on the subject.

So as to present and discuss the importance of Knowledge and of Competence Management as a way of gaining competitive advantage, data were obtained through a set of interviews as well as a questionnaire carried out in enterprises which were considered the thirty best places to work in Portugal, by *Great Place to Work*.

A qualitative research based on the gathered data was developed in order to determine the correlation between questions and variables.

The present study enabled to conclude that the Knowledge Management can develop a substantial positive impact on the Competency-based Human Capital Management, mainly when multidisciplinary team work practices for problem solving or improvement projects are adopted and when there are favourable communicating systems and environment in order to promote a knowledge-sharing culture through face-to-face contact by using the appropriate information technology tools.

Key-words: Knowledge Management; Competency-based Human Capital Management; Competence Management

RÉSUMÉ

Espinheira, Daniela. **La Gestion du Capital Humain par Compétences: étude exploratoire en entreprises de savoir intensif**. Thèse de dissertation de la Maîtrise en Sciences des Entreprises, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Le but essentiel proposé par cette recherche a été de vérifier l'effet de la Gestion du Savoir dans la Gestion du Capital Humain par Compétences. Les concepts et phénomènes associés aux thèmes ont été étudiés et analysés à travers recherche bibliographique exhaustive soutenue par les auteurs reconnus et de référence dans ce domaine.

Les données ont été obtenues au moyen d'un ensemble d'entretiens et du respectif questionnaire appliqué aux sociétés qui ont été considérées par *GPTW* comme les trente meilleures pour travailler au Portugal, dans le sens de présenter et de discuter de l'importance du savoir et de la gestion de compétences ainsi que de la manière d'en tirer profit au niveau compétitif.

Il a fallu comprendre comment le savoir et l'information circulent dans les entreprises, quel type de savoir est considéré crucial pour leur réussite, dans quelle étape actuelle se trouve leur application et quel type d'outils sont utilisés pour leur divulgation.

Avec les données générales obtenues au travers d'entretiens, une analyse de qualité a été élaborée pour détecter la relation entre les questions et les variables.

L'étude suivante a permis de conclure que la gestion du savoir peut avoir un effet très positif dans la gestion du capital humain par compétences, principalement quand on adopte des pratiques de travail avec des équipes diversifiées, en vue de la résolution de problèmes ou pour des projets d'amélioration et quand, simultanément il y a des systèmes de communication et un environnement appropriés pour le développement d'une culture d'apprentissage et pour le partage du savoir à partir du contact personnel avec un appui technologique approprié

Mots-Clefs: gestion du savoir, gestion du capital humain par compétences, gestion de compétences.

LISTA DE SIGLAS

B2B- *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

B2E – *Business to Employee*

CH – Capital Humano

CI – Capital Intelectual

CRM – *Customer Relationship Management*

DTI – *Department of Trade & Industry*

DRH – Direcção de Recursos Humanos

ERP – *Enterprise Resource Planning*

GC – Gestão de Conhecimento

GPTW – *Great Place to Work*

GCH - Gestão Capital Humano

GCI- Gestão do Capital Intelectual

GRH – Gestão de Recursos Humanos

KMOL – *Knowledge Management and Organisational Learning* (Portal de GC em Portugal)

KTP – *Knowledge Transfer Partnership*

ONRH – Observatório Nacional de Recursos Humanos

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

P4G – *Partners for Growth*

PDCA – *Plan, Do, Check e Act* (planejar, fazer, verificar e agir)

PWC – Pricewaterhousecoopers

RH – Recursos Humanos

SCM – *Supply Chain Management*

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

Índice

CAPÍTULO I: A INTRODUÇÃO.....	2
1.1. A Definição do Problema	5
1.2. O Objectivo do Estudo.....	6
1.3. A Relevância da Investigação.....	6
1.4. A Estrutura da Dissertação	9
1.5. A Metodologia da Dissertação.....	10
1.6. As Limitações do Estudo	11
CAPÍTULO II: A REVISÃO E A ANÁLISE DA LITERATURA.....	12
2.1. A Gestão do Conhecimento	13
2.1.1. A Introdução.....	13
2.1.2. O Conhecimento: os Conceitos, as Definições e as Interpretações.....	15
2.1.3. A Classificação do Conhecimento Organizacional: o tácito e o explícito ..	16
2.1.4. O Ciclo do Conhecimento	19
2.2. As Competências Essenciais.....	23
2.2.1. A Abordagem Conceptual	23
2.2.2. As Competências Essenciais como fonte de Vantagem Competitiva	26
2.3. O Conhecimento e a Inovação com as TIC	29
2.3.1. As Tecnologias Componentes	31
2.3.2. Os Sistemas da Gestão de Conhecimento	31
2.3.3. As Tecnologias Aplicadas ao Negócio.....	33
2.3.4. A Inovação	33

2.4. A Gestão do Capital Humano por Competências	37
2.4.1. A Definição	37
2.4.2. As Competências Individuais como Elemento Estratégico na GC	39
2.4.3. O Envolvimento com os Resultados	44
2.5. A Liderança e a Gestão de Talentos	47
2.5.1. A Definição de Liderança.....	47
2.5.2. A Definição de Talento	48
2.5.3. A Importância do Líder na Gestão de Talentos.....	52
2.5.4. Os Riscos na Gestão de Talentos	59
2.6. A Rotatividade	60
2.6.1. A Definição	60
2.6.2. As Principais Causas da Rotatividade	61
2.6.3. Os Factores que Reduzem a Rotatividade dos Talentos.....	62
2.6.4. Os Factores que Aumentam a Rotatividade dos Talentos	63
2.7. A Síntese do Capítulo	64
CAPÍTULO III. A GC EM PORTUGAL.....	67
3.1. A Introdução	67
3.2. A Estrutura Empresarial – A Realidade Portuguesa	67
3.3. As PMEs	68
3.4 A Importância da Gestão do Conhecimento nas PMEs.....	69
3.5. A Gestão do Conhecimento - As Dificuldades Encontradas	71
3.6. A Gestão do Capital Humano por Competências em Portugal.....	74
3.7. Os Projectos Relacionados com a Temática	76

3.8. A Síntese do Capítulo	78
CAPÍTULO IV. A METODOLOGIA E O AMBIENTE DE ESTUDO.....	81
4.1. A Introdução	81
4.2. Os Conceitos Básicos.....	81
4.2.1. Os Tipos de Pesquisas	82
4.2.2. Os Tipos, as Fontes e as Formas de Recolha de Dados	82
4.3. A Opção Metodológica e o Delineamento da Pesquisa.....	83
4.3.1. A Opção Metodológica	83
4.3.2. A Metodologia e as fases do estudo exploratório.....	84
4.4. O Modelo Conceptual: A Gestão do Conhecimento.....	85
4.5. O Modelo Referencial: a GC como facilitadora da Gestão do Capital Humano .	87
4.5.1. A Definição das Variáveis.....	87
4.5.2. As Hipóteses.....	88
4.5.3. O Procedimento da Recolha de Dados	91
4.5.4. A Análise de Dados	92
4.6. O Critério para Selecção dos Casos e o Ambiente de Pesquisa.....	93
4.7. A Síntese do Capítulo	94
CAPÍTULO V. A ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	96
5.1. A Introdução	96
5.2. O Estudo Great Place to Work (GPTW).....	96
5.3. As Empresas do Estudo	97
5.3.1. A Recolha de Dados – A Análise Qualitativa	99
5.3.2. Recolha de Dados – Análise Quantitativa Comparativa	125

5.4. A Síntese do Capítulo	126
CAPÍTULO VI: OS RESULTADOS E AS CONCLUSÕES.....	128
6.1. A INTRODUÇÃO	128
6.2. OS RESULTADOS E AS CONCLUSÕES.....	128
6.2.1. O Nível de Formalização – Os Processos Formais	129
6.2.2. O Nível de Formalização – Os Espaços Físicos.....	129
6.2.3. Os Critérios de Departamentalização	129
6.2.4. Os Critérios de Departamentalização – GC	130
6.2.5. Os Critérios de Departamentalização – As Equipas Multidisciplinares....	130
6.2.6. As Atribuições – As Actividades (O Papel do Líder).....	131
6.2.7. As Atribuições – Os Níveis de Decisão	131
6.2.8. A Comunicação	132
6.2.9. A Gestão de Competências do Capital Humano	133
6.5. O Quadro Resumo dos Resultados	134
6.6. As Contribuições para o Tema.....	136
6.7. As Limitações do Estudo	138
6.8. Perspectivas de Desenvolvimento Futuro.....	138
BIBLIOGRAFIA	6

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Os Tipos de Conhecimento.....	17
Tabela 2. As Perspectivas da GC.....	21
Tabela 3. As Principais Competências Essenciais.....	26
Tabela 4. A Estratégia Competitiva aliada às Competências.	28
Tabela 5. As Tecnologias Componentes e as suas Funcionalidades.	31
Tabela 6. Os Sistemas de GC e as suas Descrições e Funções.....	32
Tabela 7. Os Tipos de Pesquisa..	82
Tabela 8. A Estrutura Organizacional.	89
Tabela 9. Os Níveis de Formalização.	89
Tabela 10. A Departamentalização.....	90
Tabela 11. A Distribuição de Poderes.	90
Tabela 12. A Gestão do Capital Humano	91
Tabela 13. Ranking das 30 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal 2009 ...	98
Tabela 14. As Empresas extra GPTW.	99
Tabela 15. O Quadro Resumo dos Resultados	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da Dissertação.....	10
Figura 2. Graus de Conhecimento..	16
Figura 3. Formas de Conversão de Conhecimento.....	18
Figura 4. O Processo (e ciclo) da Gestão do Conhecimento..	20
Figura 5. A Utilização das TIC como Apoio ao Ciclo da GC.....	30
Figura 6. As Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Empresa.	44
Figura 7. Domínios de Competências do Gestor de Capital Humano.....	76
Figura 8. O Modelo Conceptual da GC.....	86

CAPÍTULO I

A Introdução

"Por mais que não possamos voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode
recomeçar agora e fazer um novo final."
(Chico Xavier)

CAPÍTULO I: A INTRODUÇÃO

Muito se tem escrito sobre a importância da Gestão do Conhecimento (GC) nas empresas cujo indicador é a própria proliferação de artigos em revistas especializadas, de livros publicados sobre o assunto e de palestras em seminários de gestão empresarial. Habitualmente os temas desses materiais e eventos versam sobre o talento humano, inteligência competitiva (IC), capital intelectual (CI), engenharia do conhecimento e GC. Porém, quando as empresas procuram criar competências e conhecimento, fazem-no através de formação aos seus colaboradores e preocupam-se essencialmente em saber qual foi o custo da mesma.

Não existindo respostas, as empresas não conseguem aproveitar o verdadeiro potencial do capital intelectual existente na empresa e conseqüentemente não aproveitam tal conhecimento como vantagem competitiva. Este divórcio com o processo de geração de conhecimento nas empresas faz com que se afirme que o conhecimento não é suficiente para determinar o sucesso ou a liderança de uma empresa.

A GC passa, essencialmente, pela partilha dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Sendo assim, a pessoa que detém o conhecimento é que decide se o partilha ou não. Depende, portanto, do quanto está motivada a fazê-lo ou orientada para tal.

Nesta conjuntura global e muito competitiva, onde estão disponíveis recursos financeiros expressivos, matéria-prima e tecnologia de ponta de fácil aquisição, as empresas precisam de agir de forma estratégica; precisam de empreender esforços, principalmente por intermédio da liderança, para que consigam reter nos seus quadros profissionais talentosos. O objectivo é utilizar essas competências individuais em benefício do negócio para além de manter os profissionais satisfeitos e comprometidos com os resultados.

A rotatividade de pessoal (*turnover*) em grande escala, ou a saída de talentos, não é desejável, pois acarreta custos para as empresas e, sobretudo, com a saída dos profissionais, a imagem e os resultados da empresa ficam comprometidos é por essa razão que a retenção de talentos passou a ser tratada pela gestão de topo como uma estratégia empresarial (Mitchell, *et al.* 2000).

Por outro lado, de acordo com outros autores, as questões mais relevantes prendem-se com o facto de saber, afinal, porque é que os profissionais permanecem ou abandonam as empresas. Segundo eles, a estas questões, uma resposta parcial tem sido dada: as pessoas permanecem nas empresas se estão satisfeitas com o trabalho e comprometidas com a empresa, caso contrário, vão-se embora. Por outro lado, e segundo os mesmos, para além de pesquisar a satisfação e o envolvimento dos indivíduos para com as empresas, é necessário apurar outros factores que justifiquem a rotatividade de pessoas que são, no fundo, os pilares das empresas.

As práticas de Gestão do Capital Humano passaram a ter em conta o conceito de competências, com vista a uma maior flexibilidade e identificação das pessoas para o crescimento na empresa. Para que a empresa possa sobreviver no mercado, o conhecimento passa a ser valorizado e a competitividade tecnológica passa a ser incluída também como vantagem competitiva (Diório, 2002).

Assim, é importante destacar que neste cenário, quanto mais os líderes souberem aproveitar adequadamente as competências individuais dos talentos e criar um nível de satisfação dos profissionais e envolvimento com o trabalho, mais facilmente conduzirão a empresa aos melhores resultados e, em consequência, será o melhor contributo para a permanência dos mesmos na empresa. São as pessoas que constituem o Capital Intelectual da empresa e que formam assim, o diferencial competitivo. Cada uma, com diferentes características, valores, experiências e histórias de vida, contribui para o sucesso ou fracasso de uma empresa (Klein, 1998). A partir de 1990, diante dos desafios inerentes à crescente competitividade e à globalização das actividades, observou-se o alinhamento definitivo das políticas de Gestão de Talentos às estratégias empresariais. Isso levou à prática organizacional o conceito de competências, como base no modelo de gestão do Capital Humano (Fleury & Fleury, 2001). O reconhecimento da importância estratégica da Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual, é a mais recente fase da evolução da gestão (Resende, 2000).

As empresas e as lideranças terão de identificar os talentos que estão envolvidos e motivados a utilizar exponencialmente essas competências fazendo a diferença face aos outros elementos. É de salientar a importância dessa identificação para atingir os objectivos organizacionais, tão cedo quanto possível. Para tal, parte-se do pressuposto de que as empresas eficientes dependem da maior ou menor capacidade que os líderes têm em motivar

as suas equipas, no sentido de canalizar todo esse conhecimento, capacidades e competências máximas na direcção da missão e valores da empresa implicando, assim, a sua permanência.

As empresas que têm sobrevivido, e em grande parte com sucesso, são aquelas cujos líderes reconhecem que a possível vantagem competitiva está no Capital Humano. No fundo, aquelas que são capazes de improvisar e que se actualizem continuamente. Vivemos numa era que exige iniciativa e inovação permanentemente e é, na gestão desse Capital Humano, satisfeito e envolvido, que as empresas conseguem manter a competitividade e ultrapassar a concorrência (Dessler, 1996).

A importância de o Capital Humano envolvido no trabalho é indispensável para o sucesso do negócio. Não adianta ter talento e competências se não estiver envolvido com o trabalho, com as metas, com os objectivos, com as estratégias e ainda com os resultados da empresa. O estudo de Allen e Meyer (1990) revelou que o indivíduo envolvido terá um comportamento condicionado na empresa, associado ao desempenho no trabalho, à assiduidade, ao absentismo, à intenção de deixar a empresa e à rotatividade. O bom comportamento organizacional conduz à melhoria da produtividade e da competitividade organizacional (Antunes e Pinheiro, 1999).

Ao fazer a análise da contribuição desses autores, é possível constatar que o talento, se satisfeito e com um elevado grau de envolvimento, é capaz de demonstrar a introjecção¹ dos valores e objectivos da empresa e, por conseguinte, de justificar o esforço considerável em favor da mesma. Sob essa óptica, os profissionais talentosos assumem uma posição activa e estão dispostos a empenharem-se ao máximo, contribuindo positivamente para o sucesso da empresa.

Por isso, o novo contexto requer que os líderes nas empresas estejam atentos a esses sinais e assumam a missão de satisfazer e envolver o mais possível o talento e as equipas nas decisões e nos resultados tornando-se assim mais competitiva.

O envolvimento surge como diferencial e elemento necessário para o sucesso da estratégia empresarial. Porém, sozinho, não será capaz de conduzir a empresa a uma posição vencedora. O envolvimento na empresa é indispensável mas não dispensa a necessidade das empresas possuírem estratégias vencedoras e eliminar, de maneira exemplar, a ineficiência resultante das equipas mal direccionadas pelos seus líderes (Taylor, 2004).

¹ Na psicologia é o processo pelo qual o sujeito absorve na sua personalidade as características inerentes ao que o rodeia. Em sociologia refere-se ao processo de incorporação de pensamentos, crenças e valores.

Os gestores, muitas vezes, gerem departamentos e pessoas mas não as lideram. A liderança eficaz leva as pessoas, a uma maior dedicação, para alcançar objectivos mais ambiciosos. É incontestável que o valor da boa liderança seja negligenciado com frequência, para que o valor da gestão de topo seja enaltecido. Gestão e liderança não são equivalentes, embora a liderança seja sinónimo de motivação. Assim, é essencial então que o líder seja mais eficiente² ou mais eficaz³ bem como possua capacidades de relações interpessoais capazes de satisfazer e envolver a equipa. Essa capacidade facilita a auto-realização e a motivação dos profissionais e é capaz até de contribuir para a sua permanência nas empresas (Tack, 1989).

O tema escolhido para esta dissertação “Gestão do Capital Humano por Competências: estudo exploratório em empresas de conhecimento intensivo” é analisado a partir das suas abordagens teóricas actuais e, posteriormente, analisado no âmbito do estudo *Great Place to Work* (GPTW), que classificou, mediante alguns parâmetros, algumas empresas como sendo as melhores empresas para se trabalhar em Portugal.

1.1. A Definição do Problema

Uma empresa baseada no conhecimento intensivo é uma empresa de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico – o conhecimento processado internamente e utilizado externamente, aproveitando e ampliando o potencial da sua estrutura interna formada pelos seus processos, valores e cultura organizacional, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico (Garvin, 1993). Estas empresas têm normalmente Recursos Humanos altamente qualificados e muito experientes nas suas áreas profissionais.

Os desafios relacionados com a adopção das práticas e modelos associados à GC apontam para significativos esforços de consciencialização, de comunicação e participação activa da gestão de topo. Estas práticas têm de se apoiarem em mudanças de processos, de estruturas, de sistemas de informação e de incentivo individual e/ou colectivo (Terra, 2007).

Por Pfeffer (1994) considerar que o Capital Humano é propulsor do processo de inovação e construção do conhecimento (tanto o que faz parte das equipas vinculadas às áreas de Projectos de Desenvolvimento e Inovação, como o que está ligado directamente ao desenvolvimento do negócio, ou aquele que têm a responsabilidade de oferecer suporte ao funcionamento de toda a empresa) é que afirma ser preciso construir uma força de trabalho

² Eficiência significa saber fazer as coisas de uma forma mais económica, utilizando os melhores métodos de trabalho. Consultado em <http://villagt.com/eficacia-versus-eficiencia.html>

³ Eficácia consiste em atingir os resultados desejados. Consultado em <http://villagt.com/eficacia-versus-eficiencia.html>

bem sucedida. O que é obtido por meio de práticas de recrutamento e selecção, de formação e desenvolvimento, de comunicação e de cultura centrada nos resultados.

Aperfeiçoar os processos de recrutamento e selecção, assim como os de desenvolvimento, tem sido um dos principais desafios das empresas e, especialmente, nas empresas estudadas.

Considerando-se a hipótese do Capital Humano ser o componente fundamental para o desenvolvimento organizacional nas empresas estudadas, com forte aposta na informação e conhecimento, a metodologia adoptada estabelece uma relação entre a GC e a GCH, sob uma perspectiva teórica, e a sua aplicabilidade nas referidas empresas.

1.2. O Objectivo do Estudo

Apesar do número de publicações sobre o tema GC numa perspectiva geral, existe, porém, dificuldade em encontrar trabalhos que tragam à luz e discutam argumentos que nos levem a entender como a GC pode actuar como elemento facilitador da GCH em Portugal.

Desta forma, o estudo tem como objectivo principal responder à seguinte questão de pesquisa:

- Qual é a importância da GC para a Gestão do Capital Humano (GCH) nas empresas?

Para se entender o objectivo geral, são estabelecidos os seguintes objectivos específicos:

- Analisar o conceito de GC e a sua aplicabilidade nas empresas portuguesas;
- Apresentar a GC como facilitador da Gestão do Capital Humano;
- Estudar as fases do ciclo (geração e disseminação) de GC nas empresas que foram consideradas as melhores para se trabalhar em Portugal.

1.3. A Relevância da Investigação

Perante as constantes e rápidas influências de vários agentes, nomeadamente, a escassez de recursos, a concorrência, a tecnologia, a crise, a saída de profissionais talentosos que têm impactos significantes nas empresas, torna-se necessário identificar até que ponto os líderes actuais, nas empresas estudadas, influenciam positiva ou negativamente a retenção das pessoas talentosas e, assim, sugerir acções práticas para aumentar a satisfação e motivar as mesmas a permanecerem nas empresas estudadas.

Desde o final do século passado tem-se verificado que a globalização tem provocado várias mudanças nos paradigmas de gestão e nas práticas administrativas. Indiscutivelmente, fez surgir um ambiente extremamente competitivo. E, nessa procura incessante pela competitividade, as empresas voltam-se para soluções que propiciem um melhor desempenho, para otimização da utilização das competências plenas e para o envolvimento dos profissionais talentosos, tornando-se assim num verdadeiro diferencial competitivo face aos concorrentes. A experiência passou a evidenciar que uma boa remuneração e boas condições físicas de trabalho, embora importantes, já não são suficientes para assegurar a permanência dos profissionais talentosos nos seus quadros. Vale a pena ainda esclarecer que, nesse ambiente selectivamente competitivo, os melhores profissionais das empresas estudadas passam a ser disputados incansavelmente pela concorrência. A situação tem levado esses talentos a escolher aquelas empresas que lhes são oferecidas as melhores condições financeiras e oportunidades de auto-realização profissional. Perante as novas práticas de gestão, o mercado de trabalho sofreu também alterações: passou a valorizar o novo perfil de liderança capaz de exigir e manter na empresa os profissionais altamente qualificados, envolvidos e disponíveis para pôr as competências ao serviço dos resultados do sector e da empresa em que actuam.

É relevante salientar que os relacionamentos e os estilos de liderança que se estabelecem nas empresas esforçam-se significativamente no sentido de criar estabilidade aos profissionais nas empresas. Neste contexto, a liderança assume um papel extremamente importante, transmitindo os princípios e os valores da empresa, ao mesmo tempo que contribuem para o envolvimento e a adaptação dos profissionais, motivando-os a permanecer nas empresas.

Importa salientar que, na era do conhecimento, o estilo de liderança utilizado é determinante para a definição do fenómeno da evasão de mão-de-obra talentosa, para as empresas concorrentes. Uma pesquisa recente da Gallup⁴ revela que cerca dois terços dos profissionais que deixam os empregos, na verdade demitem-se dos chefes e não das empresas. Assim, torna-se necessário, no âmbito das empresas pesquisadas, a existência de líderes capazes de desenvolver de uma forma inovadora, carismática ou potenciadora de um bom ambiente, capaz de fazer face aos novos desafios e às novas exigências do mercado.

⁴ Consultora. Consultar em <http://www.gallup.com.br/Consulting/115141/Aquisi%c3%a7%c3%a3o-Talentos.aspx>

Para além disso, o mercado de trabalho actual requer profissionais satisfeitos e envolvidos com as estratégias e os resultados da empresa, tornando-se importante apurar se, de facto o líder, está envolvido e se é igualmente capaz de envolver os profissionais com a política, a visão, a missão, os objectivos, as estratégias e os resultados da empresa.

Quando um talento deixa a empresa, o custo pessoal e organizacional é altíssimo, logo a atenção que a gestão de topo disponibilizada para este assunto, é bastante grande. Para os mesmos, as respostas parciais à questão: porque é que os profissionais talentosos partem ou porque permanecem nas empresas? é: as pessoas permanecem nas empresas enquanto estiverem satisfeitas com o seu trabalho e também com o seu envolvimento para com a empresa. Em caso contrário, não permanecem na empresa. Para eles, para além de apurar a satisfação e o envolvimento dos profissionais, outros factores devem ser tidos em conta para se entender o motivo da rotatividade das pessoas chave nas empresas (Mitchell *et al.*, 2000).

Investigar a Gestão do Capital Humano é bastante relevante porque a estratégia das empresas estudadas é efectivamente a de gerir os profissionais, como forma de vencer a guerra, no mercado onde actuam. Não há uma grande preocupação em pesquisar a rotatividade, mas sim em criar as oportunidades de carreira desde o interior da empresa aos profissionais mais capazes e com os melhores desempenhos. Algumas formas de rotatividade podem ser indesejáveis. Um exemplo disso é quando a empresa perde profissionais de comprovada produtividade (Vanderberger, 1999). No entanto, a sua perda é considerada como índice negativo de eficácia organizacional. O autor conclui que, para melhor compreender e controlar a rotatividade, é necessário conhecer as causas que podem levar os profissionais, a deixar a empresa.

A relevância deste estudo está fundamentada no facto de que uma má GC e do Capital Humano em ambientes extremamente competitivos pode causar prejuízos e comprometer os resultados da equipa e da empresa. É possível concluir, então, que a importância que as empresas dão ao Conhecimento e ao Capital Humano pode acrescentar valor à empresa.

Partindo do princípio que, na opinião do autor deste estudo, GC, a liderança na Gestão do Capital Humano têm um papel relevante nas empresas, torna-se necessário estudar mais aprofundadamente estes conceitos a nível nacional, o que constitui assim a razão principal para a elaboração deste estudo.

Na procura por esclarecimentos abalizados sobre o tema chega-se à pesquisa bibliográfica sobre o conhecimento, as competências, a liderança, os talentos e a rotatividade. Perante a constatação da existência de diversas teorias sobre o tema liderança, optou-se por explorar em particular o tipo de lideranças transformadoras, carismáticas e potenciadoras, que ultimamente se têm destacado no meio académico. Assim, vale a pena salientar que a principal contribuição deste trabalho é verificar empiricamente se, de facto, as empresas consideradas como “as melhores” para se trabalhar em Portugal o são e de que forma aplicam os conceitos explanados.

1.4. A Estrutura da Dissertação

A dissertação está estruturada em seis capítulos. De seguida, apresentar-se-á os seus capítulos, os respectivos títulos e uma pequena explicação dos temas a serem abordados. Na figura 1, é apresentada a estrutura da dissertação de uma forma gráfica.

No capítulo 1: **A INTRODUÇÃO**, é descrito os aspectos metodológicos e científicos habituais em trabalhos desta natureza.

No capítulo 2: **A REVISÃO E A ANÁLISE DA LITERATURA**, abordam-se os conceitos da GC, das competências essenciais, das novas tecnologias de informação aplicadas à GC, da Gestão do Capital Humano por competências, a liderança e a gestão de talentos e, finalmente, a rotatividade.

No capítulo 3: **A GC EM PORTUGAL**, é apresentado a estrutura empresarial em Portugal, a importância da GC nas empresas, as dificuldades encontradas, a GCH por competências em Portugal e projectos relacionados com a temática.

No capítulo 4: **A METODOLOGIA E O AMBIENTE DO ESTUDO**, refere a metodologia aplicada à pesquisa. As opções metodológicas, a selecção das empresas, o planeamento e a execução do estudo de campo.

No capítulo 5: **A ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DE DADOS**, faz-se uma descrição do procedimento metodológico usado na elaboração da dissertação, assim como uma análise dos dados primários e secundários.

No capítulo 6: **OS RESULTADOS E AS CONCLUSÕES**, são apresentados os resultados e as respectivas conclusões, que poderão ajudar na validação das questões

levantadas no estudo, e ao mesmo tempo, possibilitar o alcance das perspectivas definidas na conclusão do projecto.

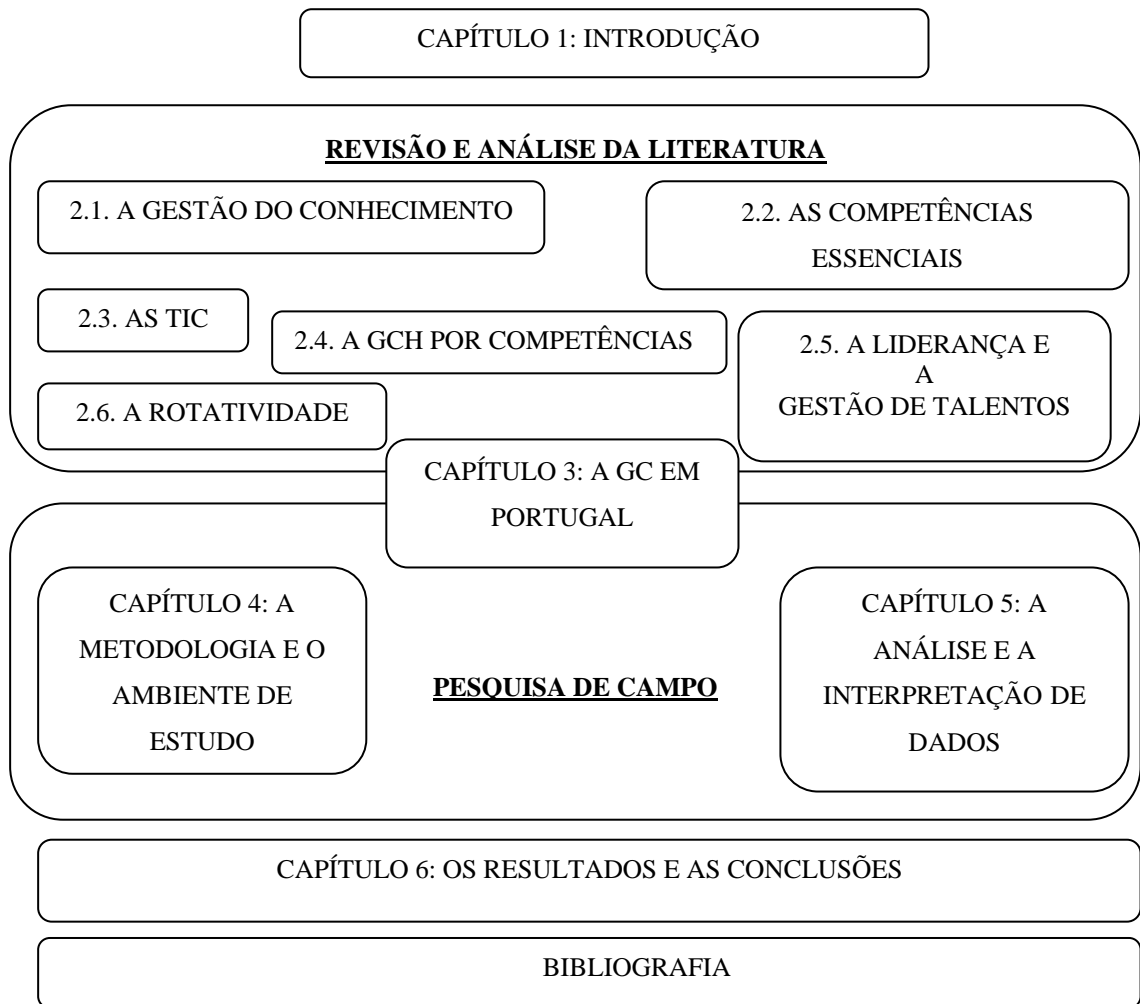


Figura 1. Estrutura da Dissertação.

1.5. A Metodologia da Dissertação

Esta pesquisa foi dividida em duas partes essenciais. A primeira parte compreende um levantamento e uma análise bibliográfica constituída por um conjunto de pensamentos de vários autores sobre os assuntos relacionados aos temas centrais desta pesquisa: GC, Gestão de Competências, a Liderança na Gestão de Talentos e a GC em Portugal, com o objectivo de se ter uma visão completa e actualizada das reflexões já realizadas por outros investigadores.

A segunda parte é relativa à pesquisa de campo. A revisão e análise da literatura representa um papel importante no desenvolvimento e conceituação dos tópicos pertencentes aos temas da pesquisa, porém, devido à complexidade dos tópicos e pouca exploração da relação entre a GC/GCH suportada pela revisão bibliográfica e a GC/GCH aplicada à

realidade empresarial portuguesa, torna-se fundamental a realização de uma pesquisa empírica, exploratória e qualitativa, sendo utilizado o método de estudo de caso, composto por um conjunto de entrevistas e alicerçadas pelo questionário, com a finalidade de se compreender a aplicabilidade dos conceitos, nas empresas estudadas.

1.6. As Limitações do Estudo

Para dotar a presente investigação da necessária objectividade, todas as informações referem-se à importância Gestão do Conhecimento e à Gestão do Capital Humano, constituindo assim um dos segmentos profissionais com dificuldades para definir ou identificar os suportes básicos a partir dos quais entendem as suas acções individuais e colectivas.

Foram encontradas, algumas limitações, na elaboração desta dissertação, no que diz respeito à impossibilidade de contactar uma das 30 empresas estudadas, à dificuldade no agendamento de algumas entrevistas com os responsáveis pela área e à grande dificuldade de contactar os profissionais de determinados sectores da empresa para a realização de um questionário.

O questionário propriamente dito, também apresenta, obviamente algumas limitações pois não reflecte a apreensão total da empresa em relação à Gestão do Capital Humano e à GC, visto ser impossível torná-lo tão abrangente e condicionar a partir do mesmo a objectividade e pertinência das respostas dos entrevistados. As induções foram se transformando em argumentos e, a curiosidade académica do autor deste trabalho, e a sua persistência tornaram-se importantes na análise e confronto com a teoria proposta nesta pesquisa.

CAPÍTULO II

A Revisão e a Análise

da Literatura

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”
(Peter Drucker)

CAPÍTULO II: A REVISÃO E A ANÁLISE DA LITERATURA

2.1. A Gestão do Conhecimento

2.1.1. A Introdução

“Quem controla o passado, controla o futuro. Quem controla o presente, controla o passado” G. Orwell “1984”⁵. Oportunamente George Orwell, no seu livro “1984”, já escrevia, no caso do livro, sobre a importância dos destinos de um povo oprimido por um governo totalitário. Reportando-nos à actualidade, confirmamos que a manipulação da informação sempre foi do interesse do homem. Desde a invenção da escrita que se tem vindo a verificar. Durante séculos, o homem desenvolve o tratamento da informação de forma a permitir-lhe conhecer e registar o passado e melhorar as decisões para o futuro. Em resultado desta atitude, tem desenvolvido sistemas distintos: os livros, as bibliotecas, a micro filmagem e, mais recentemente, os sistemas informáticos e as suas diversas formas de media.

Numa perspectiva de mercado e com o fim de fomentar a correcta tomada de decisões e o respectivo planeamento estratégico, essas tecnologias têm sido aperfeiçoadas como ferramentas para o tratamento de informações. Esse tratamento é feito através dos sistemas de informação que permitem reunir e trabalhar a informação proveniente de diversas fontes (internas e externas) à empresa originando, assim, um fluxo contínuo de informações sobre os preços, os custos, a concorrência, o comportamento do consumidor, as tendências de mercado, as competências e o perfil das empresas e dos profissionais, para além de outros.

Nas empresas mais descentralizadas, essas informações estão à disposição dos níveis intermédios, permitindo-lhes tomar decisões operacionais dentro do seu raio de actuação, estando assim em consonância com as estratégias da empresa. Segundo Porter (1999) “é preciso enfatizar que a tecnologia continuará a melhorar de forma rápida”.

A influência dos novos canais de comunicação como a *internet* e o aperfeiçoamento dos sistemas de telecomunicações são factores que aumentam a quantidade de informação na sociedade actual, a que muitos chamam de sociedade da informação e/ou do conhecimento, sendo a primeira sociedade humana onde o crescimento é potencialmente ilimitado. O conhecimento difere de todos os outros meios de produção, uma vez que não pode ser

⁵ Mil Novecentos e Oitenta e Quatro (título original *Nineteen Eighty-Four*) é o título de um romance escrito por George Orwell e publicado em 08 de Junho de 1949, que retrata o quotidiano numa sociedade totalitária. O romance retrata uma sociedade onde o Estado é omnipresente, com a capacidade de alterar a história e o idioma, de oprimir e torturar o povo e de travar uma guerra sem fim, com o objectivo de manter a sua estrutura inabalável.

herdado ou concedido. Este tem de ser adquirido individualmente (Drucker, *cit. in Baroni et al* 2002).

Desta forma, na sociedade de hoje, a informação passa a ter uma importância determinante e os activos menos tangíveis, como o Capital Intelectual, passa a ser significativo para todos os sectores das empresas. O mercado passa a organizar-se de uma forma diferente, em que a valorização do Capital Humano e a percepção da importância do conhecimento tácito nos profissionais altera as tradicionais formas de relacionamento nas empresas, ficando evidente a importância da retenção e valorização de talentos.

Na primeira metade do século XX, assistiu-se ao crescimento e desenvolvimento de grandes empresas de tipo fabril e aos respectivos programas de recrutamento, à implementação de leis fundamentais e à consolidação dos princípios de ciência social, para orientar a Gestão dos Recursos Humanos (GRH). As últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel dos Recursos Humanos (RH). Tradicionalmente, os gestores viam a função dos Recursos Humanos como uma função basicamente administrativa e profissional. Os RH centravam-se na gestão de benefícios e de actividades rotineiras, como o processamento de salários e outras funções operacionais e não eram considerados parte da estratégia geral da empresa (Montana e Charnov, 2003).

Os impactos económicos, tecnológicos e sociais, o aperfeiçoamento e a qualificação profissional, a procura do conhecimento como recurso a ser desenvolvido, incentivado e protegido fazem com que as empresas sejam impelidas por pressões e desafios constantes e, conseqüentemente, sejam forçadas a se adaptarem e a reagirem, sendo o objectivo a procura constantemente de qualidade, conhecimento e produtividade.

Com o crescimento do impacto tecnológico, a gestão institucional passou a comportar-se como um negócio que partilha o poder e faz parceria com fornecedores e concorrentes. O importante neste momento é ter a competência para lidar com informações, pessoas e tecnologias para que seja possível criar conhecimento dentro da empresa, transformando-as num diferencial competitivo para as empresas.

O tratamento do conhecimento aliado às tecnologias de informação propicia a interacção da empresa com o mercado, como agente de captação e disseminação do conhecimento através de um ambiente que motiva a aprendizagem e a propagação desse conhecimento.

O conhecimento na empresa deve estar associado à sua produtividade, procurando soluções originais, adequadas ao contexto da empresa. Para tal, torna-se necessário uma gestão que vise aliar o conhecimento às necessidades da empresa, tornando-o, um diferencial competitivo.

Dessa forma, o conhecimento deve ser visto como uma ferramenta essencial na procura dos resultados e como capacidade da empresa no tratamento da crescente quantidade de informação a que está submetida.

2.1.2. O Conhecimento: os Conceitos, as Definições e as Interpretações

A Gestão do Conhecimento, como conceito, não reúne ainda consenso na sua definição. Alguns autores chegam a colocar o conceito quase como sinónimo da própria ciência de Gestão, na tentativa de dar importância ao tema. Os autores defendem que é um conceito em construção (Perroti e Vasconcelos, 2005). Não há uma definição modelo, nem um esboço universal dentro do qual se possam alinhar diferentes profissionais: é uma disciplina emergente e necessariamente complexa, representando uma mudança do âmago na informação para o âmago nos indivíduos que criam e são donos do seu próprio conhecimento (Terra *cit. in* Silva e Neves, 2004). Um processo através do qual a empresa gera riqueza, é a partir do seu conhecimento ou Capital Intelectual, sendo esta a definição de Bukowitz e Williams (2002).

Especificamente para mercados altamente competitivos, a GC é o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro da empresa, com o objectivo de incrementar vantagens competitivas sustentáveis através da criação de valor partilhado com o mercado. E defende que “...passa pelo estudo, discussão e compreensão das características e necessidades do ambiente competitivo e entende o conhecimento como o activo mais importante das empresas” (Scharf, 2007).

A Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital menos tangível da empresa e todos os pontos estratégicos com ele relacionados, bem como estimular a conversão do conhecimento. Dessa forma, deve fazer parte da estratégia da empresa e ter a sua implantação garantida e apoiada pela gestão de topo, de quem deve estar a cargo todo o processo de GC (Rossatto, 2003).

As empresas que dominam o conhecimento dos seus principais processos organizacionais, dão um passo significativo rumo à identificação das bases de conhecimentos

estratégicos. Todas as empresas realizam de alguma forma a GC, uma vez que não é possível conceber o trabalho humano sem o uso da inteligência. As empresas, nos seus processos de trabalho, estão inevitavelmente a reutilizar algum tipo de conhecimento para produzir e servir os clientes.

2.1.3. A Classificação do Conhecimento Organizacional: o tácito e o explícito

Immanuel Kant *cit. in* Hensen (1964), fundador do apriorismo, no seu livro *Crítica da Razão Pura* (1781), indica que o conhecimento tem dois tipos de elementos: *a priori* e *a posteriori*. *A priori* seria o conhecimento adquirido absolutamente independente da experiência e de todas as impressões dos sentidos. *A posteriori* seria o conhecimento que só pode ser adquirido por meio da experiência, o conhecimento empírico.

Lakatos e Marconi (2000) aguçam a existência de dois tipos de conhecimento: o popular e o científico. Para as autoras, o que os distingue é a forma, o modo, o método e os instrumentos do “conhecer”.

Trujillo *cit. in* Lakatos e Marconi (2000), por sua vez, regista a existência de quatro tipos de conhecimento: o popular, o científico, o filosófico e o religioso. De acordo com a sua profundidade e aproximação da verdade, Oliveira D.(2001), distingue, na figura 1, dois graus de conhecimento:

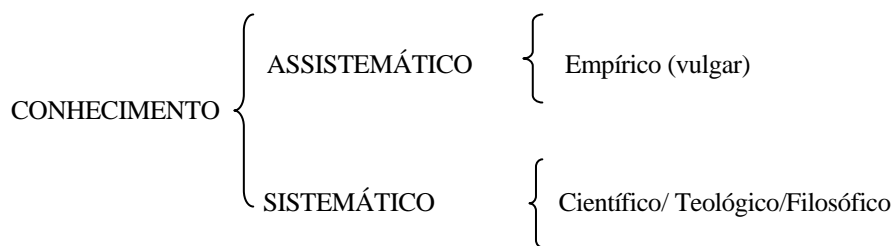


Figura 2. Graus de Conhecimento. Fonte: Oliveira (2001).

Na figura 2 podemos verificar que o conhecimento empírico é fundamentado apenas na experiência; o científico exige manifestações, submete-se à prova, ao teste; o filosófico procura conhecer as causas reais dos factos, não as causas próximas como as ciências particulares, mas as causas profundas e remotas de todas as coisas, a origem das coisas e as suas respostas e o Teológico / Religioso é fundamentado em crença e rituais, que são aceites pela fé, não podem ser provados e sobre os quais não se admite crítica, porque é a única fonte de verdade.

Boisot *cit. in* Choo (2003) organiza os tipos de conhecimento com base na casualidade de ser codificado ou imediatamente difundido: é público quando é codificado e divulgável; de senso comum quando é disseminado mas muito menos codificado; pessoal quando é idiossincrático, difícil de articular e privado quando é conhecimento que a pessoa ou grupo desenvolve e codifica com o objectivo de dar sentido a determinada situação.

Verifica-se, pois, que o conhecimento foi qualificado, por diversos autores, em tácito e explícito. Esta será a classificação adoptada neste trabalho por ter sido considerada a mais adequada, para o estudo das empresas de conhecimento intensivo.

A estrutura conceptual básica do conhecimento tem como base duas dimensões – a ontológica e a epistemológica. Pela dimensão ontológica, em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos, que, quando criativos, são apoiados ou lhes são proporcionados contextos para a criação do conhecimento. A criação de conhecimento organizacional é um processo que amplifica em toda a empresa o conhecimento criado pelos profissionais, cristalizando-os como parte da rede da empresa (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A dimensão epistemológica baseia-se na distinção entre conceito tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento capaz de ser transmitido em linguagem formal e sistemática. A tabela 1 apresenta algumas distinções entre o conhecimento tácito e explícito:

TÁCITO (SUBJECTIVO)	EXPLÍCITO (OBJECTIVO)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Tabela 1. Os Dois Tipos de Conhecimento. Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

O conhecimento tácito e explícito não são dois tipos inteiramente separados mas sim reciprocamente complementares. Interagem um com o outro e influem trocas nas actividades criativas dos seres humanos (Nonaka e Takeuchi, 1997). Esta interacção é denominada pelos autores de “conversão de conhecimento”, processo onde o conhecimento tácito e explícito se expande, tanto em qualidade quanto em quantidade. Assim sendo, a informação pode ser vista por duas perspectivas: a informação sintáctica (ou volume de informação) e a informação semântica (o significado).

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam um modelo, figura 3, em que a criação do conhecimento está intimamente ligada ao pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.



Figura 3. Formas de Conversão de Conhecimento. Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Neste modelo, são postulados quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: *Socialização* (do conhecimento tácito em tácito, através da partilha de experiências; os aprendizes trabalham e aprendem com os seus mestres através da observação, imitação e da prática), *Externalização* (do conhecimento tácito em explícito; é provocada pelo diálogo ou pela reflexão colectiva, combinando dedução e indução, e é também a chave para a criação do conhecimento, pois permite a elaboração de conceitos novos e explícitos), *Combinação* (do conhecimento explícito em explícito; utiliza-se o diálogo e envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, sendo realizado através da troca ou combinação de conhecimento, de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. Também assume essa forma, o conhecimento adquirido através de escolas e de formação formal) e *Internalização* (do conhecimento explícito em tácito; incorporação do conhecimento na prática. É o aprender fazendo).

O conhecimento tácito é o conhecimento implícito usado pelos membros da empresa para realizar o seu trabalho e dar sentido ao seu mundo (Choo, 2003). É assimilado durante

longos períodos de experiência e de execução de uma função, durante os quais o indivíduo desenvolve uma capacidade para fazer juízos intuitivos sobre a realização bem sucedida da actividade. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos, podendo ser facilmente codificado e difundido.

O mesmo autor acrescenta ainda a definição de conhecimento cultural, expresso pelas pressuposições, crenças e normas usadas pelos membros da empresa para atribuir valor e significado a novos conhecimentos e informações.

Spender *cit. in* Nonaka e Takeuchi (1997) classifica o conhecimento tácito em três categorias: consciente, automático e comunal, cada uma com diferentes implicações estratégicas.

Em contrapartida, é importante entender que o conhecimento tácito nunca pode ser reduzido a conhecimento explícito (Senge, 1999). Na verdade, falar sobre “conversão de conhecimento tácito em explícito” reflecte uma compreensão superficial da própria noção de tácito. Em última análise, contemplar o significado mais profundo do conhecimento tácito leva a reconhecer as tenuidades do que significa “saber” para os humanos.

2.1.4. O Ciclo do Conhecimento

O ciclo do conhecimento pode ser apartado em quatro fases, segundo Perroti e Vasconcelos (2005), a partir do modelo da consultora Arthur D. Little:

- **Criar** (é a forma como o conhecimento entra na empresa). Davenport e Prusak (1998) indicam cinco formas de gerar o conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e redes de conhecimento;
- **Adquirir e Analisar** (o conhecimento gerado é internalizado e a análise determina se é útil à empresa);
- **Organizar** (faz-se a codificação e coordenação do conhecimento). Segundo os autores, o objectivo é tornar o conhecimento acessível a quem precisa dele. Para determinar a forma como deve ser codificado é preciso definir-se se é tácito ou explícito;
- **Apresentar e Aplicar** (é a transmissão do conhecimento, de forma explícita ou tácita, a quem não o possui e necessita para o seu trabalho (ver figura 4)).



Figura 4. O Processo (e ciclo) da Gestão do Conhecimento. Fonte: Adaptado de Reimer (1998) e Perroti e Vasconcelos (2005).

Uma parte importante do conhecimento é a “memória organizacional” o conhecimento organizacional é potenciado pela captura, organização, divulgação e reutilização do conhecimento criado pelos profissionais da empresa (Conklin, 2001). Subjacente ao facto de que memória está intimamente relacionada com o tempo, memória organizacional como um conjunto de informações que remontam à história da empresa para serem lembradas e utilizadas em futuras operações, fornecendo informações que abreviam o custo das transacções, esmeram a tomada de decisões e podem tornar-se num diferencial competitivo (Walsh e Ungson, 1991).

A Gestão do Conhecimento é formada por várias actividades e procedimentos, entre eles as actividades propostas por Coakes *et. al* (2004): criar ou adquirir o conhecimento; capturá-lo; codificar, armazenar e tornar esse acessível; disseminá-lo e medir o valor que este acrescentou à empresa. Também Abecker (1998) descreve seis procederes básicos da GC: aquisição, identificação, preservação, disseminação, desenvolvimento e utilização do conhecimento.

De forma mais abreviada, Darroch (2003) e Tiwana (2002) expõem a sua visão do processo de GC em três estádios: aquisição (criação de *insights*, capacidades e relacionamentos), disseminação (partilha do conhecimento adquirido) e utilização do conhecimento (capacidade empresarial de aplicar o conhecimento gerado em novas situações).

Outra forma de ver a Gestão do Conhecimento é a arrolada com ciclo PDCA (também conhecido como rota de Deming) – *plan* (planear), *do* (fazer), *check* (verificar) e *act* (agir)

apresentada por Ahmed *et al. cit. in* Goldoni e Oliveira (2007). A primeira etapa que representa o planeamento do ciclo PDCA é a captura ou criação do conhecimento. A empresa usa fontes externas e internas estruturadas ou internas não estruturadas durante a captura do conhecimento. A segunda etapa, associada ao fazer, é a partilha do conhecimento, inclusive através de ferramentas electrónicas de comunicação. Na terceira etapa, a empresa utiliza todas as etapas anteriores para a mensuração do sucesso das actividades. A última etapa, relacionada com o agir, é a melhoria do principiante, sobre quem a empresa usa os resultados obtidos pela mensuração, para aperfeiçoar continuamente o processo.

A implementação da Gestão do Conhecimento na empresa, segundo Silva (2004), cria uma vantagem competitiva sustentável, arregada que está no Capital Humano e não nos recursos físicos, indubitavelmente imitáveis pela concorrência, (Quinn *et al. cit. in* Silva 2004) e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente (Thomke e Reinersten *cit. in* Silva 2004).

Para maximizar o empenho da implementação deste processo, é preciso conhecer as diferentes ópticas do conhecimento. Para tal, LaSpisa (2007) expõe a visão de Alavi e Leidner através da tabela 2, com um modelo de GC e as suas implicações organizacionais.

PERSPECTIVAS	DEFINIÇÕES	IMPLICAÇÕES PARA GC
Conhecimento Dados Informação	Dado = facto/informação = dado interpretado Conhecimento = informação com contexto	Preocupa-se em expor profissionais às informações que podem ser úteis.
Estado Mental	Conhecimento é saber e compreender	Elevar a aprendizagem e o entendimento do profissional
Objecto	Para ser manipulado e guardado	Edificação e geração das acções do conhecimento
Processo	Aplicação da perícia	Centro no fluxo de conhecimento e no processo de criação, partilha e distribuição do conhecimento.
Acesso à Informação	Situação de acesso à informação	Acesso e recuperação organizada do conteúdo.
Capacidade	Potencial para influenciar uma acção	Construção de competências fundamentais e compreensão do <i>know-how</i> estratégico.

Tabela 2. As Perspectivas da GC. Fonte: Traduzida de Alavi e Leidner *cit. in* LaSpisa (2007).

Não é a porção de informações ou de conhecimento de que se dispõe que pode ser chamada de Gestão de Conhecimento, mas o que se efectua com este conhecimento, assente na criação de valor, para o crescimento e a continuidade no mercado (Scharf, 2007). O “*Google*” assinala todos os cliques feitos pelos seus visitantes, aglomerando bilhões de bytes de dados por dia. Desta quantidade de dados, muito pouco serve para a criação de uma análise profunda do segmento ou para a criação de serviços que melhorem o relacionamento com os clientes.

No fundo, no que respeita ao processo de Gestão do Conhecimento, por ser intrincado e dinâmico, torna necessária a utilização de uma metodologia estratégica de GC que estabeleça um conjunto de estádios a serem cumpridos, facilitando, direccionando, acompanhando e optimizando todo o procedimento de modo a que os seus componentes fundamentais sejam implantados com sucesso (Rossato e Cavalcanti, 2001). A GC compreende, entre outras variantes, a reposta a algumas questões, nomeadamente:

- Quais são os conhecimentos que são vantagens competitivas?
- Qual é o conhecimento que vale a pena ser gerido?
- Como gerir os diversos tipos de conhecimento? Explícito (patentes) ou tácito (gestão de recursos humanos, manutenção de talentos)?
- Como partilhar, transferir e disseminar?
- O que é que precisamos de saber?
- Como aprender aquilo que ainda não sabemos mas precisamos?
- Como aprender com os erros e a não os repetir?
- Como utilizar o que se sabe para ser mais competitivo?
- Como agir rapidamente na resolução dos problemas?
- Como disseminar as melhores práticas?

As questões relacionam-se com a percepção das diversas fases do conhecimento e das suas condicionantes e seus impulsionadores: ferramentas de informática e cultura organizacional.

Para efeito deste trabalho, entende-se a GC pelo processo de identificação dos conhecimentos que são necessários para alavancar as competências essenciais (estratégia), identificação dos conhecimentos e competências de que a empresa já dispõe (taxinomia de competências e conhecimentos); aprendizagem do que a empresa ainda não sabe e de que precisa (aprendizagem organizacional); e monitorização do ambiente (inteligência competitiva).

2.2. As Competências Essenciais

2.2.1. A Abordagem Conceptual

Um obstáculo à utilização plena do conceito de competências é a variedade de abordagens e interpretações com que se expõe, não se tratando, portanto, de um conceito consolidado. Os diversos sentidos atribuídos à palavra competência causam ambiguidade ao termo, requerendo tratar o assunto a partir de duas vertentes. Em primeiro lugar, e objecto desta secção, a abordagem far-se-á a partir do significado, enquanto elemento das estratégias empresariais, arrecadando a denominação de competências essenciais. Trata-se, portanto, das competências colectivas das empresas, “um conjunto de capacidades e tecnologias que representa a soma das aprendizagens de todos, tanto a nível pessoal quanto das diversas unidades organizacionais, e que juntas permitem à empresa crescer e diferenciar-se dos seus concorrentes” (Hammel e Prahalad, 1995). Para compreender o alinhamento entre as estratégias empresariais e as competências individuais foi imprescindível, “*en passant*”, estudar alguns conceitos ligados às competências essenciais.

A segunda abordagem, objecto da secção 2.4., assenta no conceito de competências individuais – relacionadas estas, ao profissional. São apresentadas como um “agrupamento de conhecimentos, capacidades e atitudes correlacionadas, que afecta parte considerável da actividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões predeterminados, e que pode ser aperfeiçoado por meio de formação e desenvolvimento” (Parry *cit. in* Wood e Picarelli, 1999). Trata-se, portanto, das competências dos profissionais que irão suportar a competência essencial e ao mesmo tempo capacitá-los a participarem da definição e implementação das estratégias da empresa. A identificação e o desenvolvimento destas competências individuais remetem para o conceito de estratégias emergentes.

As competências essenciais da empresa emergiram a partir dos artigos de Prahalad e Hamel, publicados na *Harvard Business Review*⁶ – “*Strategic Invent*” e “*The Core Competence of the Corporation*”, onde expuseram uma metodologia que abordava o desenvolvimento de recursos menos tangíveis sustentada no ambiente interno da empresa. Nesses trabalhos⁷, eles explicaram quais foram as vantagens que transformaram a indústria japonesa numa referência

⁶ Consultar <http://hbr.harvardbusiness.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation/ar/1>

⁷ Consultar <http://casesdesucesso.wordpress.com/entrevistas/competencia-essencial/>

mundial, nos anos 80, e porque é que grandes corporações norte-americanas como Sears, IBM e Caterpillar derraparam naquela década.

Segundo estes mesmos autores, o recurso utilizado pela Toyota, a Canon e a NEC foi usado no sentido de mudar o foco estratégico para a descoberta daquilo que sabiam fazer de melhor – as suas competências essenciais – e resolveram aproveitá-las ao máximo. O ponto central da estratégia passou a ser o desenvolvimento de uma série de competências essenciais e, a partir daí, a criação de novos produtos e serviços.

Sendo abordado por Prahalad e Hamel em 1990, o conceito de competências essenciais da empresa não é novo. Desde a década de 70 que está a ser estudado por psicólogos e educadores. McClelland, 1972 *cit. in* Fleury e Fleury (2001b) e Leonardo-Barton 1994 *cit. in* Oliveira D.(2001) explica o que vários autores denominam-nas de diferentes formatos:

- **Competências distintivas**, Snow e Hrebianiak, 1980 e Hit e Ireland, 1985 *cit. in* Fleury e Fleury (2001);
- **Competências firma-específicas**, Pavit, 1991 *cit. in* Oliveira (2001);
- **Desenvolvimento de recursos**, Hofer e Schendel, 1978 *cit. in* Oliveira (2001);
- **Activos invisíveis**, Itami e Roehi, 1987 *cit. in* Fleury e Fleury (2001).

Além da nomenclatura, o importante é que o conceito tornou-se numa ferramenta útil para a compreensão de como os recursos internos da empresa se podem transformar numa vantagem competitiva.

Uma competência essencial é “...um conjunto de capacidades e tecnologias e não uma única capacidade e tecnologia isolada (...). A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Competências essenciais são o aprendizado colectivo da empresa, especialmente como coordenar as diversas capacidades de produção e integrar diversas correntes de tecnologia (...). Competências essenciais são a comunicação, o envolvimento e um profundo compromisso para trabalhar pelas fronteiras organizacionais (...). A ligação tangível entre as competências essenciais identificadas e os produtos finais é o que chamamos de produtos centrais – a manifestação física de uma ou mais competências” (Hamel e Prahalad, 1995).

Partindo deste concepção, é pouco provável que uma competência essencial “ se baseie inteiramente num único indivíduo ou numa pequena equipa (Hamel e Prahalad, 1995), logo é necessário que a empresa identifique e desenvolva competências para todos os níveis e sectores

da empresa e não somente para sectores chave tais como pesquisa e desenvolvimento, marketing e vendas (sectores antes considerados a razão de ser dos planeamentos estratégicos). Por outro lado, definir competências para todas as áreas da empresa e não as integrar, pode levar apenas a uma lista de capacidades específicas dos profissionais ou equipas.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), ainda que a linha divisória entre uma capacidade específica e uma competência essencial seja muito fina, para que uma competência seja considerada, deve passar por três testes:

- **Valor Percebido pelos Clientes:** uma competência essencial deve permitir à empresa agregar valor de forma consistente e diferenciada, aos seus clientes de forma a oferecer-lhe reais benefícios;
- **Diferenciação entre Concorrentes:** uma competência essencial deve distinguir a empresa dos seus concorrentes; precisa ser algo entendido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa e, portanto, ser difícil de imitar;
- **Capacidade de Expansão:** uma competência essencial deve abrir as portas do futuro à empresa de forma a prover-lhe acesso a diferentes mercados; não basta que seja suporte para produtos e serviços, deve também permitir-lhe desenvolver novas oportunidades.

Para complementar o sentido das competências essenciais da empresa, propostas por Hamel e Prahalad (1995), torna-se necessário enfatizar que as competências da empresa, ainda que de natureza duradouras, são dinâmicas e, portanto, precisam periodicamente de ser redefinidas com o objectivo de seguir as mudanças contínuas do ambiente corporativo. Para ajudar a aclarar a proposta desses autores, Rummelt *cit. in* Oliveira (2001) enumera as principais competências essenciais e as suas características, tabela 3.

PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	CARACTERÍSTICAS
Abrangência Corporativa	Competências essenciais abonam o apoio a vários produtos ou negócios de uma empresa. Não são propriedade de uma área ou profissional isoladamente.
Estabilidade no tempo	Os produtos são a expressão instantânea das competências essenciais de uma empresa. As competências são mais estáveis e progridem mais lentamente do que os produtos.
Aprendizagem ao fazer	As competências são ganhas e aperfeiçoadas por meio de trabalho operacional e do esforço diário. Quanto mais se investe e desenvolve uma competência, maior é a sua distinção em relação à concorrência.
<i>Locus</i> competitivo	A concorrência de produtos e mercados é a expressão superficial de uma concorrência mais profunda em termos de competências. A concorrência actual dá-se em torno de competências e não de produtos e/ou serviços.

Tabela 3. As Principais Competências Essenciais. Fonte: Rumelt cit. in Oliveira (2001).

Pode acentuar-se, então, que para ser encarada essencial, a competência deve ser dinâmica e ter uma vantagem competitiva. Grant *cit. in* Mintzberg *et al.* (2000), atesta que, devido à volatilidade do ambiente externo, as escolhas dos consumidores que mudam constantemente, as tecnologias que estão em constante e contínua evolução e assim por diante, as empresas terão que olhar para as suas capacidades internas à procura de um senso de direcção, desta forma a competência essencial torna-se numa fonte de vantagem competitiva. Deve ainda estar associada à inovação e tecnologia, à aprendizagem organizacional e, finalmente, à capacitação dos recursos humanos, que se traduz nas competências individuais.

2.2.2. As Competências Essenciais como fonte de Vantagem Competitiva

As teorias que aportam a competitividade das empresas abonam-se, especialmente, em duas grandes linhas de pensamento: a primeira, oriunda dos trabalhos de Michael Porter, aguça como vantagem competitiva a capacidade da empresa inovar e evoluir a partir da análise das pressões e desafios ocorrendo do ambiente externo. O ambiente externo, portanto, influencia e determina as fontes de vantagem competitiva da empresa, na medida em que estimula a procura de inovação e respostas da empresa a partir da observação do sector em que esta actua, o conhecimento dos concorrentes e a escolha da posição competitiva (Porter, 1989).

Em alternativa, Hamel e Prahalad (1995) inseriram uma abordagem que abraça a necessidade de, ao delinearem as suas estratégias, as empresas “olharem para dentro”, para os seus recursos internos e capacidades, uma vez que investigações realizadas no final da década de

80 afiaram uma ligação clara entre a *performance* no negócio e o desenvolvimento de competências essenciais (*core competence*), conforme visto na secção 2.2. A partir do património menos tangível, do principiante, da inovação, dos recursos internos, do conhecimento e visão, a empresa expõe estratégias que levam à liderança no sector onde actua. O sucesso estratégico decorre da identificação e do desenvolvimento das competências colectivas. Para além disso, a sustentação do diferencial competitivo decorrente no ambiente externo, que se altera de uma forma cada vez mais intensa, implicaria movimentos organizacionais cujos resultados se caracterizariam pela sua essência e pela temporalidade.

A teoria desenvolvida por Hamel e Prahalad (1995) leva a questões quanto à legitimidade de se apoiar uma vantagem competitiva apenas em factores externos, como por exemplo a configuração do mercado e das oportunidades nele geradas, levando à compreensão de que o desenvolvimento de recursos e competências chave da empresa é a forma mais eficaz de reagir às agitações do ambiente externo. É seguro dizer, portanto, que o sucesso das empresas não depende exclusivamente do quanto conhecem o ambiente externo mas sim da maneira como a empresa utiliza e alavanca os seus recursos internos para antever e satisfazer as necessidades dos clientes e mercados (Oliveira, 1999).

Esta constatação permite um *stock* de recursos disponíveis internamente na empresa e a forma como estes estão mobilizados na sua relação com o mercado – variáveis que se constituem como sendo o âmago do conceito de competências essenciais organizacionais. Assim sendo, a análise da empresa, sob a óptica da competência, deve evidenciar, também, a identificação e o desenvolvimento dos seus recursos internos e como estes podem exercer potencial influência na conquista dos objectivos organizacionais ao longo do tempo.

É da responsabilidade das empresas, portanto, posicionarem-se diante do mercado, criando uma estratégia de actuação que melhor utilize o conjunto de competências em *stock* nessas mesmas empresas. Procura, por conseguinte, “desenvolver as competências necessárias para sobreviver e participar do jogo e requer educação e investimento em aprendizagem permanente” (Fleury e Fleury, 2001 b). Outra tipologia a ser adoptada sobre estratégias e competências é a que considera três tipos de estratégias que as empresas podem utilizar, que são: excelência operacional, liderança no produto e orientação para os clientes (Tracy; Wiersema, 1995 *cit in* Fleury e Fleury, 2004). A tabela 4 demonstra as características de cada uma e os exemplos de indústrias que optaram por uma destas e as competências individuais e essenciais da

empresa relativamente a cada uma delas.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS	COMPETÊNCIAS LIGADAS	
			INDIVIDUAIS	ESSENCIAIS
Excelência Operacional	Oferecer ao mercado um produto que optimize a relação qualidade/preço	Indústria automobilística	De processo	Aprendizagem no fazer
Liderança no produto	Investimentos contínuos para criar conceitos novos de produtos para clientes e segmentos de mercado específicos	Indústria de Tecnologia e Informação	De tecnologia	Estabilidade no tempo
Orientação para o cliente	Atendem as necessidades de clientes específicos, criando soluções e serviços específicos. Em função da sua proximidade com os clientes, especializam-se em satisfazer e até antecipar as suas necessidades e propor soluções	Indústria de Sistemas de Informática	De relacionamento	<i>Locus</i> competitivo

Tabela 4. A Estratégia Competitiva aliada às Competências. Fonte: Adaptado de Tracy e Wiersema cit. in Fleury & Fleury (2004).

Como observado, a estratégia competitiva contém divisões com características diversas e onde se reconheçam claramente as competências, por meio dos exemplos provados. Além das competências essenciais da empresa também estão relacionadas as competências individuais, pois o indivíduo é o principal instrumento para a implementação da estratégia. Assim, faz-se necessário mostrar como as competências individuais podem ser desenvolvidas ou então melhor trabalhadas.

Para se tornar um factor de vantagem competitiva, o processo de edificação das competências essenciais tem de despertar alteração na Gestão do Capital Humano, sem esta integração nada mudará no desempenho e resultados organizacionais. A competência essencial não surge do nada, ela está encaixada nos profissionais da empresa, considerados activos menos tangíveis, assim como a própria competência essencial. Para conseguir uma competência essencial são necessários três condições que, por sua vez, vão ser construídas na base das competências individuais (Prahalad, 1997), educar e formar as pessoas constantemente, alocar as pessoas de um sector para outro e criar grupos multifuncionais.

Brota assim a principal finalidade do modelo competitivo do Capital Humano: desenvolver e estimular as competências individuais necessárias, condição *sine qua non*, para que as competências essenciais se viabilizem. “ O ponto de partida de todo o procedimento de competências é tornar visíveis essas implicações estratégicas” (Zarifian, 2001) de forma a permitir que cada empregado se aproprie delas.

Não se trata, no entanto, de repudiar o ambiente externo. Definir uma visão e um posicionamento estratégico exige antever o futuro e esta não é uma actividade que deva ser realizada olhando-se apenas para dentro da empresa. Em contextos muito competitivos, agitados por mudanças, poucas empresas têm um posicionamento estratégico definido e um número menor ainda tem uma visão clara sobre quais as competências que devem ser desenvolvidas (Wood e Picarelli, 1999).

É precisamente do equilíbrio entre a análise dos recursos internos, e o ambiente externo cada vez mais mutável, que resultará num posicionamento estratégico acertado. O que se deseja, ao incitar as empresas a prestarem atenção aos seus recursos internos, é o desenvolvimento de toda uma ambiência que estimule a cultura estratégica, que não pode estar limitada a um grupo de estratergas e executivos, deve ser este um objectivo de qualquer empresa. Uma vez mais, o inter-relacionamento entre o desenvolvimento das competências essenciais e as competências dos indivíduos é acentuado.

É do interesse da empresa prospectar e investir no desenvolvimento das novas competências, enquanto as antigas permanecem como essenciais. Para tal, as empresas devem investir em novas tecnologias, inovação e aprendizagem.

2.3. O Conhecimento e a Inovação com as TIC

As empresas bem sucedidas têm procurado regrad as suas estratégias de Gestão de Conhecimento com outras estratégias, tendo como consequência diversas oportunidades para criar valor e promover o diferencial competitivo. Alguns estudiosos têm defendido não apenas a integração e o alinhamento do processo de GC com a estratégia organizacional, como têm apresentado diversos factores identificados como indispensáveis para a prática da GC nas organizações (Earl, 2001; Hansen et al., 1999; Zack, 1999), e a Tecnologia da Informação e Inovação é, certamente, um deles.

O termo Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) designa o conjunto de recursos tecnológicos e informáticos para a gestão e uso de informações. Está fundamentada nos seguintes componentes: *hardware*, *software*, sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações. A utilização das TIC pode vir a facilitar à gestão de topo, o processo de decisões, com a obtenção de dados estrategicamente escolhidos e de conteúdos relevantes para qualquer nível e tamanho da empresa. (Dalfovo, 2000).

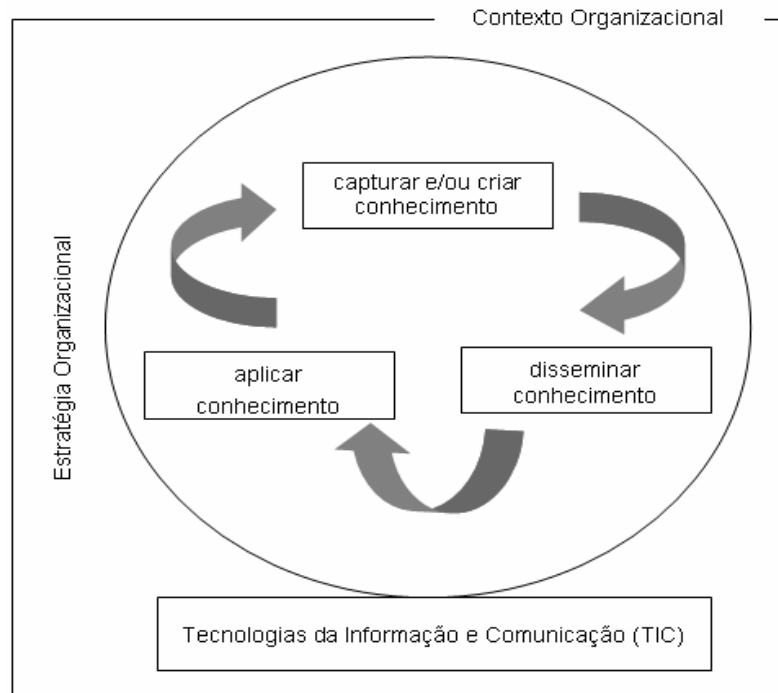


Figura 5. A Utilização das TIC como Apoio ao Ciclo da GC. Fonte: Revista de Gestão do Conhecimento no Brasil (2000).

Como se pode observar na figura 5, as TIC podem dar apoio à GC, seja na captura, seja na criação do conhecimento, seja na disseminação e na aplicação do mesmo. As TIC podem facilitar ou auxiliar as acções desenvolvidas em cada um destes processos agregando valor ao negócio, pois tem como objectivo modelar a parte do conhecimento que existe na cabeça das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a empresa. Com estas ferramentas, pretende-se que o conhecimento possa fluir através de redes de comunidades, transformando a tecnologia num veículo e o conhecimento, numa mensagem (Davenport e Prusak, 1998).

Numa análise detalhada das TIC para a Gestão do Conhecimento, aviera-se muito complicado classificar ou até mesmo descrever todas as ferramentas uma vez que há uma

variedade significativa e uma quantidade surpreendente. Com o objectivo de minimizar a questão e de se identificar e estudar as tecnologias que apoiam os processos de GC, este trabalho vai abraçar a relação conceptual baseada na proposta de Saito *et al.* (2007) para relacionar as TIC com a GC. Desta forma, as três camadas básicas são agrupadas em **tecnologias componentes** (aquelas que constituem os sistemas de gestão de conhecimento), os **sistemas de gestão de conhecimento** (aplicações para a GC) e as **tecnologias aplicadas ao negócio**. Na subsecção 2.3.4 será também abordada a questão da inovação.

2.3.1. As Tecnologias Componentes

Na tabela 5, apresenta-se uma lista de algumas tecnologias associadas de acordo com a funcionalidade e que são intituladas por Saito *et al.* (2007) como as tecnologias de infra-estrutura (umas mais comuns e conhecidas nas empresas, outras mais específicas, algumas vezes implementadas conforme a necessidades).

FUNCIONALIDADE	TECNOLOGIAS
Armazenamento	Bases de dados, repositórios, <i>data warehouses</i> , <i>data marts</i>
Conectividade	Internet, segurança, autenticação, rede sem fio. Computador móvel, <i>peer-to-peer</i>
Comunicação	<i>Email</i> , grupos de discussão, <i>chat</i> , mensagens instantâneas, áudio/vídeo conferência, voz sobre IP (VOIP)
Distribuição	<i>Web</i> , <i>intranets</i> , <i>extranets</i> , portais corporativos
Busca	Motores de busca, <i>indexing</i> , glossários, enciclopédias, taxonomias, ontologias, <i>collaborative filtering</i>
Workflow	Modelos de processos, <i>process engines</i>
E- Learning	Multimédia interactiva (formação por computador, CBT), simulações, <i>learning objects</i>
Colaboração	<i>Calendar</i> , <i>file sharing</i> , <i>meeting support</i> , aplicativos partilhados, suporte à decisão de grupo
Comunidade	Gestão da Comunidade, <i>Web logs</i> , <i>wikis</i> , <i>social network analysis</i>
Criatividade	Mapas cognitivos, criação de ideias
Representação de dados	Data Mining, técnicas estatísticas, redes neurais
Representação de texto	Análise semântica, natural language processing
Visualização	Navegação 2D e 3D, mapa geográfico
Organização	Desenvolvimento de ontologia, aquisição de ontologia, taxonomias, glossários, enciclopédias
Raciocínio	Sistema baseado em regras, sistemas baseados em casos, bases de conhecimento, aprendizagem da máquina, lógica <i>fuzzy</i>

Tabela 5. As Tecnologias Componentes e as suas Funcionalidades. Fonte: Adaptado de Saito et al (2007).

2.3.2. Os Sistemas da Gestão de Conhecimento

Os sistemas de Gestão de Conhecimento completam várias tecnologias e contêm funcionalidades bem definidas. Na tabela 6, são enumerados alguns deles, sendo que a sua utilização depende dos objectivos que a empresa quer atingir, podendo ser adaptados para atingir fins estratégicos.

SISTEMAS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO	DESCRIÇÕES E FUNÇÕES NA GC
Gestão de Documentos	Automatiza e controla documentos electrónicos e todo o seu ciclo de vida. Provê funções tais como o histórico e arquivo, categorização, navegação e busca, verificação e controlo de acesso. Alguns permitem a digitalização dos originais de papel.
Gestão do Conteúdo	Gere a escrita de processos de publicações na <i>Web (Web Publishing)</i> . Gere autores e o processo de criação do conteúdo, separa por índice de conteúdo com uma disposição estruturada de saída, repositórios de suporte multimédia, criação automática de páginas através dos moldes e a plataforma do conteúdo.
Gestão de Processos	Conhecida também como <i>workflow</i> . Automatiza o fluxo das tarefas e das informações através de processos do negócio. Inclui <i>workflow engines</i> para “ <i>handlines cases</i> ” e ferramentas para modelar processos (aplicações externas de acesso) e monitoriza e gere operações.
Suporte a Grupo	Conhecido também como <i>groupware</i> , suporte ao trabalho dos grupos e das equipas. Inclui ferramentas para uma comunicação (síncrona e assíncrona), a coordenação (como <i>calendarizing, meeting support</i> e <i>workflow</i>) e a colaboração (repositório de arquivos, tomada de decisão do grupo).
Gestão de Projecto	Suporte à gestão de actividades e de recursos do projecto. Inclui funções para definição e organização de actividades e tarefas, atribuição de responsabilidades e prazos, alocação de pessoal e outros recursos.
Suporte às Comunidades Virtuais	Interação coordenada de grupos grandes. Inclui ferramentas para uma comunicação e a interação, gestão de níveis da participação, incluindo conduzir e facilitar papéis, a identificação dos participantes e a tomada de decisão colectiva.
Suporte à decisão	Conhecido também como “inteligência do negócio”, integra uma série de ferramentas para a tomada de decisão. Inclui relatórios de dados operacionais, de controlo e análise de gestão, como o <i>balance scorecard</i> e modelos e técnicas para a decisão e para as situações estruturadas e desestruturadas.
Descoberta à representação de dados	Suporte e identificação de testes padrão e das associações em grandes quantidades de dados, incluindo ferramentas para a limpeza e organização de dados em armazém de dados (<i>warehouses</i>) e uma série de técnicas analíticas e de ferramentas de visualização. Usado numa variedade de domínios: finanças, comportamento do cliente, navegação na <i>Web</i> , entre outros.
Procura e Organização	Facilita o acesso e organiza o conteúdo por uma estrutura compreensível. Identifica as palavras-chave e os tópicos nos originais das diversas fontes; gera índices e taxonomias automaticamente, categoriza os tópicos originais de acordo com a relevância e usa ontologias de domínio específico para a classificação especializada.
Portais Corporativos	Integra o acesso a uma larga escala de informação e de sistemas num único ponto de entrada. Permite o acesso controlado às aplicações operacionais e de gestão e a apresentação personalizada do índice, junto com a gestão do <i>workflow</i> , a comunicação e a colaboração.
GC	Suporte de desenvolvimento e entrega de cursos online numa variedade de formatos, em ritmo individual ou em grupo com condução de um instrutor, inclui funções como a criação e gestão da satisfação, comunicação e interação e relatório da avaliação e do desempenho.
Gestão de Especialistas	Fornece uma gestão de especialistas em grandes comunidades. Inclui funções como a identificação e perfil dos especialistas; ferramentas de comunicação para questões e para respostas; avaliação das respostas e especialistas e repositórios para contribuições de reutilização.

Tabela 6. Os Sistemas de GC e as suas Descrições e Funções. Fonte: Adaptado de Saito et al. (2007).

2.3.3. As Tecnologias Aplicadas ao Negócio

Os sistemas de Gestão de Conhecimento podem também recair em funções específicas do negócio. Nos últimos anos, os módulos dos sistemas integrados da empresa domaram as empresas. O primeiro foi o *Enterprise Resource Planning* (ERP) que tem como objectivo o controlo integrado das operações desde compras, manufactura até vendas, incluindo o *back office* que opera como finanças e recursos humanos. Mais tarde surgiu o *Customer Relationship Management* (CRM), integrando o marketing, as vendas e o serviço ao cliente; *Supply Chain Management* (SCM), integrando a cadeia de fornecedores, fabricantes e grossistas e mais recentemente o Business Intelligence (BI), integrando o controlo de gestão e a tomada de decisões (Saito *et. al.*, 2007; Alavi e Leidner, 2001; Turban *et al.*, 2002).

Estes sistemas integrados não são por si só sistemas de Gestão de Conhecimento, mas abrangem a funcionalidade de GC em algumas etapas. Um sistema completo, por exemplo, de CRM, pode contribuir para a GC nos processos de descobrir, disseminar e aplicar o conhecimento com o objectivo de apoiar a estratégia organizacional (Saito *et. al.*, 2007).

- A descoberta do conhecimento: CRM analítico recolhe a informação de todos os pontos de venda de um armazém de dados, permitindo a análise e a representação dos dados para identificar o perfil dos clientes e/ou segmentar o mercado;
- A disseminação do conhecimento: uma *home page* que trabalha como portal corporativo, oferecendo informações personalizadas e alertas por email, juntamente com alguns sistemas do escritório envolvidos, como o inventário, a logística e a carteira de clientes;
- A aplicação e colaboração do conhecimento: o departamento de marketing pode fazer a análise da vantagem em utilizar as comunidades de utilizadores ou grupos de discussão para pesquisa de mercado, conduzindo grupos de foco na Internet para detectar as preferências dos consumidores ou testar conceitos.

2.3.4. A Inovação

Tem-se descoberto, através de vários textos publicados na última década, um crescente interesse pelo tema inovação, como forma de se criar e manter vantagens competitivas. Nas empresas de conhecimento intensivo, o crescente fluxo de informações incide na sua capacidade inovativa (Johannessen *et al.*, 2001).

Existem diferentes perspectivas sobre o que é e o que não é inovação e de que forma é que pode ser medida. Alguns estudos invocam a inovação no contexto da tecnologia e da

invenção, outras avultam a distinção entre inovação e invenção e indicam que a invenção seria o primeiro modelo de uma nova tecnologia e a inovação seria a primeira versão comercial da invenção (Bhaskaran, 2006).

Inovação é a total exploração de novas ideias, novas para a unidade de adoção, desenvolvidas com a intenção de consolidar a posição competitiva de uma empresa ou favorecer os seus *stakeholders*. (Francis, 2005).

Inovação é o traquejo estratégico que envolve comportamentos de risco. (Bhaskaran, 2006).

Uma inovação é a execução de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo ou um novo método de *marketing*, um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização, no local de trabalho ou nas relações externas (Manual de Oslo⁸).

Segundo vários autores, não inovar é desaparecer. Entretanto é preciso destacar-se que nem toda a iniciativa inovadora traz benefícios. Para outros autores, é possível inovar e desaparecer. A decisão de inovar representa um compromisso da organização que pode abrir algumas portas e fechar outras. (Francis, 2005).

Apesar da controvérsia à volta do tema inovação e dos riscos inerentes ao processo, existe unanimidade do tema quando enfatizam a necessidade de inovar num mundo globalizado, com requisito de desenvolvimento sustentável, com as mudanças sociais e com a intensidade da concorrência e do desenvolvimento tecnológico.

Desta forma, a inovação abrange, nos dias de hoje, um grande destaque. Pode revigorar sectores, abrir novos negócios, bem como, tornar negócios anteriormente rentáveis em obsoletos, por esse motivo deve ser vista sob uma perspicácia empresarial pois exige que a empresa permita perceber as oportunidades de mercado e usar os seus recursos de uma forma adequada (Vasconcelos *et al.*, 2005).

⁸ Proposta de directrizes para a Recolha de Dados sobre a Inovação Tecnológica. Consultar http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf

As competências de uma empresa de produção devem estar arroladas com a aptidão de inovação tecnológica. É sabido que a capacidade de inovar não existe em abundância. Enquanto os mercados estão a tornar-se cada vez mais globalizados na sua essência económica, o mesmo não acontece com o desenvolvimento tecnológico – as novas tecnologias e os Capitais Humanos habilitados para produzi-los restringem, cada vez mais, as grandes empresas.

Senão contemplemos, antes dos anos 80, a qualidade era função dos laboratórios. Demming⁹ demonstrou com as empresas japonesas, que a qualidade era uma responsabilidade de todos e foi agregada a toda empresa. Hoje, o diferencial já não está na qualidade mas, sim, na inovação: fazer da inovação uma competência da empresa. “...montar um canal de inovação, leva poucos meses, no entanto, obter a capacitação e repeti-lo, ano após ano exige um compromisso sustentado com a capacitação e envolvimento com os empregados” (Hamel, 2002).

É inegável a necessidade de se criar um ambiente mais propício à inovação tecnológica, investindo em P&D, *joint ventures* ou aproximando-se de universidades. A empresa deve proporcionar um ambiente favorável à inovação, estimulando a capacitação e envolvimento dos empregados por meio de programas de educação / formação e criação de um canal, para geração de ideias. É preciso criar um ambiente adequado à inovação e uma forma de o obter é precisamente o de premiar profissionais que atestem iniciativa, através de ideias novas, que possam ser aplicadas nas empresas. “O mundo é hoje demasiado complexo e muda muito rápido para depender somente da visão, da coragem e do ímpeto de quem está na cúpula” (Hamel, 2002).

Bhaskaran (2006) realizou alguns estudos relativamente à inovação nas PME e descreveu inovação como sendo a experiência estratégica que envolve comportamentos de risco. Neste encadeamento, as actividades relacionadas com a introdução de novos produtos diferenciados, a extensão de linhas de produção, o desenvolvimento e implementação de novas estratégias para penetração no mercado, a identificação e o desenvolvimento de novas fontes de suprimento, a criação de novas formas de comercialização (*e-commerce*,

⁹ W. E. Deming (1900 – 1993) foi um dos principais precursores da Qualidade Total. Ele era americano e passou quase duas décadas no Japão.

franchising, etc.), novos modelos organizacionais, novos modelos promocionais são considerados inovações pois, são percebidos pelo autor como sendo actividades de experiência estratégica e que envolvem risco para as pequenas e médias empresas.

O Manual de Oslo (2006) chama atenção para vários agentes que condicionam as actividades de inovação nas PMEs (pág. 129):

- As PMEs sofrem a falta de financiamento disponível como uma importante barreira aos investimentos em inovação;
- Usualmente não possuem Capital Humano suficientemente acreditado para deliberar a actividade de inovação ou podem ter dificuldades para encontrar este capital no mercado de trabalho;
- A falta de infra-estrutura;
- A falta de conhecimento sobre as tecnologias ou os mercados que seriam necessários para desenvolver uma inovação;
- A inaptidão da empresa em descobrir os parceiros apropriados para projectos conjuntos de inovação.

Com base nestas condicionantes, a União Europeia e em especial o Reino Unido têm desenvolvido e desenvolvido uma série de programas com realce à inovação da pequena e média indústria. Alguns desses programas são:

- **KTP (*Knowledge Transfer Partnership*)**. Este programa parte do princípio de que as universidades, faculdades e centros de pesquisa têm muito conhecimento que pode ser de grande valor para profissionais e empresas. Logo, o programa envolve a parceria entre o sector académico, profissionais recém licenciados e empresas, na procura do aumento da competitividade empresarial.
- **ProfitNet (*Profit through Networks*)**. Sabe-se que a parceria entre as PME's e as universidades continua a representar um desafio. Vários modelos de parceria já foram usados pela HEIF (*Higher Education Innovation Fund*), com a finalidade de implementar ou fortalecer parcerias entre universidades e centros de pesquisa com as empresas. Procurando um novo modelo de parceria, a Universidade de Brighton tem investido esforços com o ProfiNet, com o propósito de consolidar grupos de aprendizagem. A primeira rede do ProfiNet foi criada na cidade de Hastings, em 2003, com o suporte da SEPIA (*South East Programme for Innovative Action*).

- **Iniciativas do DTI (*Department of Trade & Industry*).** O Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido - DTI publicou em Abril de 2004 um relatório, com o nome: *Succeeding through innovation: a guide for small and medium sized businesses*. O objectivo do DTI é conceber o melhor ambiente para o sucesso dos negócios no Reino Unido. A instituição procura ajudar as empresas e as suas equipas a serem mais fecundas através da inovação e da criatividade. O relatório traz definições de inovação e explicações sobre a importância da inovação para o sucesso das PME's. Dá apoios diversos, desde parcerias com universidades e centros de pesquisa até suporte financeiro.

Reconheceu-se que o Reino Unido já dispõe de um bom cumprimento de inovação e os seus pontos fortes são principalmente os indutores de inovação, ressaltando-se sua excelente performance em relação a vários indicadores educacionais, como investimentos em graduação e educação continuada. Outros indicadores do Reino Unido que estão bem acima da média da UE são: investimentos em *venture capital*, investimentos totais em inovação, investimentos em tecnologias de informação e comunicação (ICT), empregos em serviços de alta tecnologia e patentes conjuntas na Europa, Japão e América. (*triadics patentes*).

2.4. A Gestão do Capital Humano por Competências

2.4.1. A Definição

Ao analisar a evolução histórica das práticas de Recursos Humanos ou, como presentemente se apelida, práticas de Gestão do Capital Humano nas empresas, observa-se que estas práticas figuram-se como o resultado de alguns factores, dentro dos quais têm evidência: o contexto social, político e o económico predominante nos diferentes momentos históricos, o desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico em diversos campos, como também algumas iniciativas inovadoras.

Nota-se também o sincronismo decorrente da aplicação de novas práticas, aperfeiçoamento de outras e até mesmo a manutenção de práticas pioneiras. Neste campo de acção, no âmbito das organizações actuais, encontra-se a visão mecanicista e racionalista convivendo e contrapondo-se à visão humanista com o que Tonelli *et al.* (2002) afirmam: “a função e as práticas de Recursos Humanos provêm da difusão e do desenvolvimento do

humanismo nas organizações e surgem devido a diversos factores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX”.

O facto das condições sociais, económicas e organizacionais serem basilares nas práticas de Gestão do Capital Humano não é novidade (Cave, 1994). Tal conceito é observado ou é um presumível inerente para praticamente todos os autores da área. O conceito de competência refere-se à capacidade do profissional em adoptar iniciativas, ir além das actividades estabelecidas, ser capaz de apreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecido como tal (Zarifan, 2001). A expressão “competência” tem sido, ao mesmo tempo, uma das mais habituais e uma das mais disputáveis no jargão da gestão contemporânea (Ruch, 2000). Tanto no ambiente empresarial quanto no académico, muitos, ao se referirem ao termo competência, na realidade estão a evocar outros conceitos, como por exemplo, qualificação, atribuições, performance, desempenho e objectivos.

Neste meio de múltiplos sentidos, um dos aspectos convergentes é o conceito de “recursos de competência” os quais se apoiam nas seguintes dimensões:

- **O saber** (conhecimento). O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído;
- **O saber-fazer** (capacidades). As capacidades são o que se deve saber fazer para obter um bom desempenho;
- **O saber-agir** (atitudes). Deve-se saber agir para poder utilizar adequadamente os conhecimentos e as capacidades.

O autor, com base neste conceito de competências, exprime-se numa composição dinâmica entre conhecimento, capacidades e atitudes, composição cuja descrição vai depender das características da situação, na qual a competência é colocada em acção. Assim, na visão do autor, a expressão “competência” está enraizada à acção propriamente dita e não ao potencial para realizá-la. Ao se tratar de potencial, estamos a referir-nos aos recursos (conhecimento, capacidades e atitudes). Nesse caso, a competência estaria, consequentemente, associada ao resultado da mobilização desses recursos.

Entre os autores, parece haver concordância de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais e de que a aprendizagem é o processo que estimula o desenvolvimento das competências.

Esse progresso de competências, que é construído em torno dos recursos e pessoas, contende, conforme salienta Zarifan (2001), que a actual Gestão do Capital Humano esteja alicerçada no desenvolvimento das competências individuais e da responsabilidade compartilhada para o objectivo organizacional.

Nesse sentido, presentemente, observa-se, de uma forma geral, que várias práticas de Recursos Humanos estão fortemente correlacionadas com os ganhos. Razão pela qual as empresas, pela procura da manutenção de altos padrões de produção e competitividade, têm estratégias para mobilizar e rentabilizar plenamente os profissionais nas suas actividades.

Competência, para McClelland (1972), Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993) é o conjunto de qualificações que permite que uma pessoa tenha desempenho superior num trabalho ou situação. Essas competências podem ser avaliadas e ordenadas de modo a se estabelecer o conjunto ideal de qualificações, para que a pessoa desenvolva o desempenho superior no trabalho.

Alguns estudos fazem distinção entre *soft competencies* que envolveriam os traços de personalidade e *hard competencies* que se demarcariam a apontar as capacidades exigidas para um trabalho específico. Autores que resguardam a não compreensão da *soft competencies* no programa de RH, aludem a necessidade de objectivar o desempenho e não a personalidade, uma vez que, embora influenciem o sucesso, não são susceptíveis de alteração por meio de formação (Parry, 1996).

Competência, assim como qualidade e melhoria contínua é uma ideia clássica, um conceito revigorado e revalorizado no presente, como resultante de movimentos económicos e culturais. É, portanto, consequente da combinação de conhecimentos e comportamentos. Conhecimentos que abarcam formação, experiência, auto desenvolvimento e comportamentos que englobam capacidades, interesse e vontade.

2.4.2. As Competências Individuais como Elemento Estratégico na GC

O Capital Humano é constituído pelas pessoas que fazem parte de uma empresa. Capital Humano designa talentos que precisam ser conservados e desenvolvidos. Mais do que isso, Capital Humano transporta capital intelectual. Um capital invisível composto por activos menos tangíveis.

Todos os seres humanos possuem valor intrínseco. A noção de Capital Humano surgiu recentemente. Humano cujo étimo latino é “*humanus*” caracteriza a condição das pessoas e determina a própria espécie: ser humano é uma pessoa. Capital do latim *caput* (para cabeça) tem muitas interpretações. Todas elas referindo à noção do potencial intelectual ou outro gerador de benefício. A contabilidade moderna, denota lucro líquido – os activos restantes de um negócio após todos os passivos serem deduzidos. O valor do mercado já não depende só do seu património físico, mas principalmente do seu capital intelectual.

A contínua procura pela competitividade concede às empresas a necessidade de contar com profissionais capacitados e qualificados, para fazer face às ameaças e às oportunidades do mercado.

Nunca as pessoas, com as devidas competências, foram tão enaltecidas como nos dias de hoje. Com o objectivo de fazer face às actuais alterações no mundo empresarial, há a necessidade de contar com profissionais talentosos, competentes e envolvidos com as estratégias e os resultados da empresa, independentemente do cargo que ocupam e da posição hierárquica. Os indivíduos e as competências passam a ser, portanto, enfatizadas como peças fundamentais na diferenciação estratégica, trazendo à superfície a importância da valorização do chamado Capital Humano. Com esta valorização assiste-se a um aumento das atenções voltadas para os profissionais, assistindo-se a uma contínua actualização profissional, legitimada pelo discurso, da competitividade, da empregabilidade e da competência (Fischer 2001).

Nas empresas de conhecimento intensivo, o que mais adiciona valor aos produtos e serviços são as actividades inteligentes e não as rotineiras (Fleury e Fleury, 2000). Para obter resultados cada vez mais significativos é importante desenvolver competências no âmbito do indivíduo e da empresa.

Heill *et al.* (2002) afiançam, mencionando para isso Douglas McGregor¹⁰, que as empresas seriam muito mais eficazes se ofertassem aos profissionais a possibilidade de alinhar os seus objectivos individuais com os da empresa. Os mesmos autores fortalecem a

¹⁰ Psicólogo social norte-americano, nasceu em 1906, em Detroit. Desenvolveu as suas teorias sobre motivação no trabalho denominadas de X (os profissionais são naturalmente preguiçosos) e Y (profissionais querem e gostam de trabalhar).

mensagem citando o trabalho de Abraham Maslow¹¹: “ As pessoas são capazes de realizações extraordinárias se conseguirem satisfazer as suas próprias necessidades de realização pessoal, alcançando, ao mesmo tempo, as metas da empresa”. É realçada ainda, a importância dos presumíveis sobre a motivação humana, sendo que os mesmos devem estar alinhados à prática organizacional.

As empresas baseadas no conhecimento, investem na Gestão do Capital Humano sustentada por processos democráticos, no trabalho em equipa e na formulação profissional da empresa como gestores de Capital Humano. Estes têm como objectivo estimular o diálogo, a troca de experiências, a união de saberes, a aprendizagem contínua, a reflexão sobre a prática, a construção colectiva, mudando os antigos “executantes” de tarefas em profissionais activos e inteligentes que ajudam a gerir os recursos organizacionais.

O Capital Humano tem sido visto como uma fonte de vantagem competitiva por reunir características como a de ser de difícil imitação, específico, raro e valioso para as empresas (Nahapiet e Ghoshal, 1998). A materialização dos objectivos comuns, sujeita-se às relações de confiança que constroem o capital social, existentes nas relações sociais do grupo ou comunidade, regidas na confiança.

As políticas de gestão nas empresas podem auxiliar ou complicar o desenvolvimento das competências. Assim, é necessário que as empresas e os seus profissionais sejam capazes de se moldarem à nova realidade, com o objectivo de proporcionar a modernidade organizacional, ajudando dessa forma para a efectiva utilização das suas competências.

As empresas, neste mercado globalizado, só poderão resistir se tiverem bons profissionais: o diferencial que o mercado de trabalho tanto exige. Na procura pela excelência, a empresa preocupa-se em propiciar aos profissionais, por intermédio de políticas, tanto a visão do futuro e do negócio da empresa como também investir no bem-estar do Capital Humano (Diorio, 2002).

¹¹ Nasceu a 01 de Abril em Nova Iorque, psicólogo americano conhecido pela proposta hierarquia de necessidades de Maslow. Define um conjunto de cinco necessidades descritas numa pirâmide: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima; necessidades de auto-realização.

O Capital Humano é o somatório do conhecimento de todos na empresa, o que vai propiciar vantagem competitiva (Stewart, 1998). Ao contrário dos activos, com os quais os empresários e contabilistas estão habituados (propriedades, fábricas, equipamento, dinheiro) o Capital Humano é menos tangível. Por um lado, o conhecimento da força de trabalho: a formação, a intuição da equipa e a sua atitude, melhora significativamente a eficácia da empresa. Por outro lado, a rede electrónica que transporta informação na empresa à velocidade da luz, é o que lhe permite reagir ao mercado mais rapidamente que as concorrentes. Em suma, é a colaboração, a aprendizagem partilhada, entre a empresa e os *stakeholders* que traz frequentemente o cliente de volta. Stewart (1998) conclui ao afirmar que o Capital Intelectual constitui a matéria intelectual: o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual, a experiência: que pode ser usada para criar riqueza.

A tecnologia, o crescimento dos lucros e a procura, para Ulrich (1998), exercem uma grande influência no ambiente interno das empresas, pois colocam em pauta a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais. Dentro do contexto de mudança, é necessário entender a importância e a utilização do Capital Intelectual nas empresas.

A globalização, a abertura de mercado e a alta competitividade são alguns dos factores que incitam as empresas a desejarem a excelência organizacional, tornando assim, a qualidade do pessoal num dos maiores factores que diferenciam a empresa dos concorrentes (Garvin, 1993). Os investimentos em tecnologia e inovação são insuficientes para manter as empresas no mercado. Nas empresas baseadas em conhecimento, o Capital Intelectual de todos os níveis e sectores, a informação, o conhecimento, a produtividade e a qualidade. Cada vez mais, a competência, a atitude e o comportamento desses profissionais tornam-se basilares para o sucesso das empresas.

O Capital Humano é o único activo apreciável nas empresas, pois os outros activos: fábrica, construção, equipamentos e maquinaria, entre outros, começam a diminuir de valor a partir do momento em que são adquiridos (Ulrich, 1998). O Capital Humano é o activo menos tangível que tem um crescimento mais ou menos consistente e enriquece sempre. O trabalho de um gestor é tornar o Capital Humano produtivo a favor dos clientes da empresa.

Drucker (1995) pondera que o recurso económico-financeiro básico já não é o capital, nem os recursos naturais (terra, mão-de-obra) mas sim, o conhecimento. As actividades

concentradas na criação de riqueza não serão, nem a alocação desse capital para usos produtivos, nem de mão-de-obra – teoria económica dos séculos XIX e XX clássica, marxista, Keynesiana ou neoclássica, mas sim o valor que é criado pela produtividade e pela inovação que no fundo são aplicações do conhecimento no trabalho. As empresas que abraçam uma abordagem estratégica à gestão do Capital Humano têm a oportunidade de melhorar as suas posições de mercado em relação às outras que continuam a gerir esse capital de uma forma oportunista. Se conhecimento é poder, então o controlo e a canalização do mesmo fazem todo o sentido, (Klein, 1998).

É importante aludir que as competências individuais não levam forçosamente a resultados evidentes, então torna-se necessário ter uma linha condutora e condições específicas para que tal aconteça. As competências organizacionais são desenvolvidas colectivamente dentro da empresa, com a premissa do desenvolvimento de competências individuais. Segundo Nonaka (1997), o novo conhecimento começa sempre pelo indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional. Dutra *cit. in* Zafirian (1996) associa a competência à realização do ser humano e define competência como a capacidade que cada um tem para obter resultados dentro dos objectivos estratégicos e organizacionais da empresa.

Assim, as empresas baseadas no conhecimento, apoquentam-se com o que sabem, com o que precisam de saber e, não obstante, o que a concorrência sabe. No fundo, identificam o impacto e a consistência do conhecimento no sector específico da própria empresa; criam condições e apoiam o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento por toda a empresa e percebem a importância da transformação das competências dos talentos ao serviço da empresa, com o objectivo de melhorar os resultados.

Por essa razão, actualmente, para as empresas serem bem sucedidas, necessitam de empregar as competências essenciais dos talentos no trabalho que efectuam e estimular os profissionais talentosos a alcançarem o diferencial de um mercado de trabalho bastante exigente. Na procura pela excelência, os líderes, nas empresas, devem preocupar-se tanto com o envolvimento e comprometimento dos profissionais com vista ao futuro e do negócio, como também devem investir no bem-estar do potencial humano, com vista a aliar os objectivos de ambas as partes.

Conforme mostra a figura 6, a seguir, a participação dos profissionais na formulação e implementação da estratégia, assim como, na construção das competências essenciais transformam-se em vantagem competitiva. Já o valor social é dado por meio da empregabilidade e da aprendizagem (educação e formação).

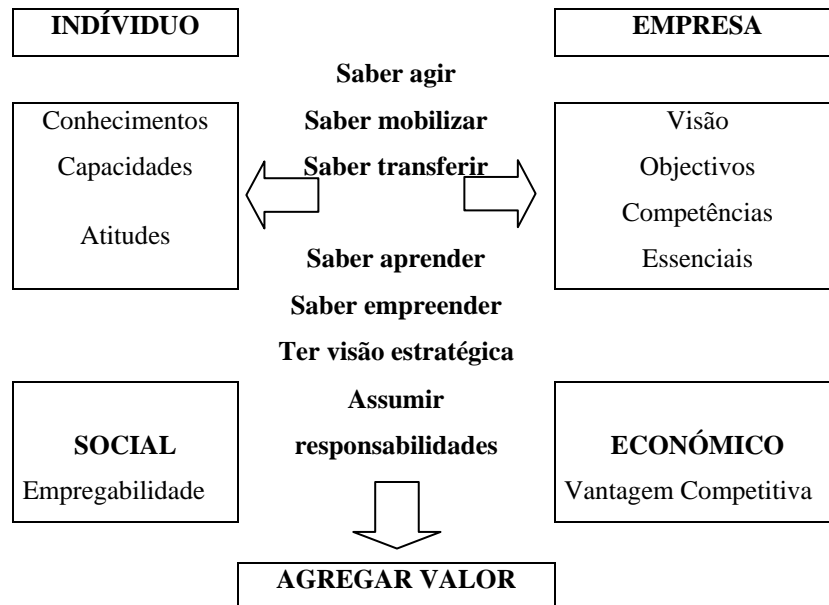


Figura 6. As Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Empresa. Fonte: Adaptado de Fleury & Fleury (2002).

2.4.3. O Envolvimento com os Resultados

Nos dias de hoje, o compromisso do profissional para com os resultados da empresa parece ser um elemento terminante nas novas arquiteturas organizacionais emergentes. Ter competências e talento não representa de facto que o profissional, forçosamente, vá oferecer o melhor de si para os resultados da empresa. Os resultados previstos pelas empresas e o êxito das mudanças pretendidas dependem, na maioria das vezes, da forma com que essas empresas, principalmente os gestores, lidam com o envolvimento do profissional mediante as estratégias que assegurem a partilha de valores, de objectivos e de políticas que garantam trocas equivalentes entre as partes.

As empresas que ambicionam modernizar-se e vencer a concorrência, devem adoptar, além das inovações tecnológicas, uma liderança mais participativa, o que constitui transmitir todas as informações necessárias aos profissionais talentosos, com o objectivo de lhes facultar um trabalho mais significativo, onde possam sentir-se envolvidos e comprometidos com o sucesso da empresa (Harman e Hormann, 1994).

Allen e Meyer (1990) utilizam os conceitos de envolvimento emocional, instrumental e normativo e qualificam os indivíduos da seguinte maneira: quando os profissionais possuem um forte envolvimento afectivo, permanecem na empresa porque desejam; quando estão imbuídos de forte envolvimento instrumental, ficam na empresa porque precisam; e aqueles cujo envolvimento é normativo não saem da empresa porque sentem que são obrigados a permanecer. O laço celebrado entre o profissional e a empresa têm três componentes: o afectivo, o instrumental e o normativo. Pelo envolvimento afectivo, também considerado emocional, o indivíduo identifica-se com a empresa, tem orgulho de pertencer à mesma e está disposto a defender os valores; envolve-se nos objectivos como se dos seus próprios se tratassem. Este componente é o que está mais fortemente relacionado com o desempenho da empresa.

No estudo sobre o estilo de liderança no envolvimento organizacional, Sá e Lemoine (1998), estabelecem dois modelos básicos nos quais fundamentaram as suas conclusões. Segundo os autores, o modelo taylorista, fortemente apoiado na burocracia, padroniza a conduta individual dos profissionais e contribui para a previsibilidade de acções típicas de empresas burocráticas o que é uma influência negativa, nas acções interpessoais, no ambiente de trabalho. O modelo de gestão, ao contrário, valoriza e estimula a simplicidade nas relações humanas e na confiança entre os participantes, ao motivar a cooperação, a participação e a iniciativa dos profissionais. Ao analisar os dois modelos, Sá e Lemoine (1998) chegaram à conclusão que o estilo tem um impacto muito positivo na identificação positiva e construtiva do profissional na empresa.

As definições de envolvimento foram consideradas por Thévenet (1992), sob dois aspectos: permutativo e psicológico. No primeiro, os laços fortes surgem, quando as empresas, respondem às necessidades e às expectativas dos profissionais. Sendo assim, o profissional sabe previamente que não pode esperar reconhecimento pelos esforços empreendidos, logo a reacção natural é a de reduzir o envolvimento na empresa da qual faz parte. No segundo, o envolvimento é percebido como a atitude que resulta de um laço muito forte do profissional para com a empresa onde actua. Trata-se de uma relação forte, que ultrapassa as vantagens imediatas. Para Mowday *et al.* (1982), quando o envolvimento é assim definido, este afigura mais do que a simples lealdade passiva da empresa, refere-se à relação activa, na qual o indivíduo oferece o que tem, com o objectivo de contribuir para o bem-estar da empresa.

O envolvimento deve ser percebido como uma ligação muito forte do talento com a empresa, que por sua vez o estimula a esforçar-se e a despender energia, lealdade, competências e capacidades em prol dos resultados da empresa. Aqui, o gestor tem um papel fundamental no alinhamento e envolvimento dos talentos com os resultados e as estratégias da empresa.

Chang e Albuquerque (2002), ponderam que o envolvimento organizacional não é uma condição suficiente mas sim necessária para atingir resultados e vantagens competitivas de longo prazo. O que nos leva então a indagar: por que é que o compromisso dos talentos é importante para os resultados da empresa?

Para Oliveira (1999), em meios onde trabalham profissionais envolvidos com a empresa é frequente encontrar-se pessoas que se envolvam de uma forma que vai para além dos papéis predispostos, com destaque para a criatividade e a inovação. Para os autores, manter profissionais envolvidos é uma forma da empresa se manter competitiva, de diminuir os custos, de evitar a troca de pessoal, de obter melhores índices de produtividade e de aumentar a qualidade do trabalho.

Os objectivos organizacionais, para Dessler (1996), fazem parte do propósito de vida dos profissionais envolvidos. O autor afirma que os profissionais que têm objectivo que coincidem com os da empresa, auto motivam-se e envolvem-se com a empresa. É frequente esses profissionais tecerem elogios sobre as suas empresas, interessarem-se pelo seu destino e desejarem permanecer na empresa, mesmo que isso afecte uma mudança de posição interna.

Nos dias de hoje, para que seja possível alcançar vantagem competitiva e conseguir diferencial em relação às concorrentes, é fundamental que as lideranças nas empresas, além de envolverem os profissionais talentosos com os resultados da empresa, também mantenham os mesmos motivados, desafiados e plenamente capazes para utilizar as suas competências ao máximo em proveito da empresa, pelo maior período de tempo possível.

O envolvimento dos profissionais é, sem qualquer margem para dúvidas, um dos aspectos mais requeridos e apetecidos por qualquer empresa. Quanto mais competitiva e moderna a empresa for, mais interessante este Capital Humano se torna, pois os profissionais

estarão envolvidos e comprometidos com as estratégias, as missões e a obtenção de resultados.

Bandeira, *et al.* (1999), concluem que o relacionamento com a chefia representa um factor importante secção importante e determinante na construção do ambiente social agradável e produtivo, dada a alta correlação demonstrada entre a dimensão normativa e a afectiva do envolvimento.

2.5. A Liderança e a Gestão de Talentos

2.5.1. A Definição de Liderança

O líder é o indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta em qualquer tipo de acção da empresa ou linha de ideias. É um chefe ou condutor que representa um grupo e uma corrente de opinião; o gestor é quem gere ou administra negócios, bens ou serviços. Se, há anos atrás, a imagem do líder restringia-se apenas a delegar ordens e ficar de olhos atentos para observar se os subordinados cumpriam as suas determinações, hoje a realidade corporativa mostra que ocorreram grandes mudanças na arte de liderar. Assumir o papel de gestor passou a ser visto sob um prisma bem mais complexo, pois é necessário identificar as competências e entender as necessidades de cada profissional. A liderança tem a ver com o facto de se preocupar com o desenvolvimento dos colaboradores. Na empresa, o líder tem a missão de descobrir o tesouro oculto de cada colaborador, o talento individual, a potencialidade real, sem se deixar iludir com as capacidades presentes e o desempenho superior como se fossem limites fixos da realização de cada um. Estimular e apoiar o desenvolvimento do profissional como pessoa humana – e isso inclui a sua espiritualidade – é igualmente parte do papel do líder.

A liderança é definida como a arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas (Kouzes e Posner, 1997). Nessa descrição, a palavra querer evidencia-se pois, sem ela, o significado da liderança é bastante diferente e provoca a ruptura de conceitos como a escolha, a motivação interna e as aspirações. A liderança, neste caso, é afectada em algo de menor que o envolvimento voluntário por parte dos seguidores. Para eles, os líderes devem admirar e reconstituir a visão compartilhada do futuro. A liderança é também uma arte cénica, ou seja, um conjunto de regras e comportamentos, e não um cargo. Dessa forma, os seguidores não se apropriam, de bom grado, a seguir cargos: eles seguem pessoas envolvidas com o processo.

A liderança é uma arte, uma jornada interna, uma rede de relacionamentos, o domínio de métodos e muito mais. E por não podermos esperar que o indivíduo seja sempre um líder carismático, a liderança, em última instância, precisa de ser o sistema. O líder deve compreender sistemas e deixar que a consciência dos sistemas o vá informando sobre todos os planos e decisões.

Existem dois tipos de liderança: líder transformador e líder autónomo. Para Benhossi (2002), o líder transformador é alguém que leva os seguidores a deixarem de lado os próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para a realização da missão colectiva corporativa. A liderança potenciadora pode ser sentida ao longo de toda a empresa (Bennis, 2001). Dá ritmo, energia e transfere poder à força de trabalho. A autonomia é o efeito colectivo da liderança. Em empresas com líderes autónomos, esse efeito fica mais claro pois os profissionais sentem-se importantes fazendo a diferença, a aprendizagem e a competência têm mais relevância, sente-se a presença do espírito de comunidade, sente-se o trabalho como um desafio estimulante e divertido. Os líderes tem como objectivo mobilizar as pessoas e motivá-las por meio de identificação; eles articulam e personificam os ideais pelos quais luta a empresa.

2.5.2. A Definição de Talento

O talento tem sido, frequentemente, associado a um valor de peso ou precioso e vincula-se a uma capacidade inata. A literatura apresenta um uso relativamente recente da terminologia “talento”, comum para nomear pessoas que se destacam em algum campo artístico ou do saber. Recorrendo à etimologia do termo, a sua origem é latina: vem de *talentum*, derivada do grego *tálanon* (Cunha, 1982). Perante os enunciados actuais, procura-se uma definição a partir de um perfil de competências, características e resultados alcançados.

Talentos não são génios nem são detentores de dons especiais. São apenas pessoas comuns, contempladas com as mesmas ferramentas mentais do comum dos mortais porém, com algo mais, que é quase intangível. Comuns na condição humana e biológica, mas com uma aptidão especial e inata que os faz sobressair em determinado domínio por terem uma visão perspicaz e conseqüentemente gerirem os saberes e as competências de forma única e assertiva. Especiais sem serem diferentes, são dotados de algo que nem todos podem ter: a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga à realização de uma obra cada vez melhor.

Para que sejam capazes de reter os talentos satisfeitos, motivados, envolvidos, plenamente úteis e satisfeitos, as empresas, com líderes envolvidos e comprometidos com a estratégia de retenção de talentos, precisam de possuir algumas características importantes, tais como: investir na credibilidade, potenciar o crescimento e a evolução dos talentos, ser motivo de orgulho e referência, ter visão, ser consciente do Capital Humano, ser voltada para o cliente, ter foco na produtividade e na inovação, possuir políticas de remuneração fixa e variável e com participação nos resultados e ser possuidora de um ambiente desafiador.

A gestão dos talentos concentra-se basicamente em torno das práticas de identificação e de retenção. No entanto, observa-se uma preocupação crescente em aspectos como o ambiente organizacional, a acção da liderança e o papel das empresas na qualidade de vida, além de conteúdos como carreira, remuneração, benefícios e desenvolvimento.

Por identificação, alguns autores entendem captação de CH (interna ou externa), enquanto outros enfatizam as características e competências exigidos pelos perfis dos cargos. Identificar talentos significa estudar mais profundamente os traços de personalidade e aptidões inatas que poderão vir a ser desenvolvidos ao longo do tempo (Rittner, 1994).

Perante as tentativas de identificação do perfil do talento, encontram-se as de Dreher *et al.* (1999). Como atributos básicos, eles propõem “capacidade para mudar e de se adaptar a novos ambientes”; “sólida formação académica”; “boa visão de mundo e cultura geral”; “capacidade de liderança” e “agregar algo mais ao ambiente”. Elencam, ainda, outros aspectos ligados a traços pessoais e comportamentais, como “sensibilidade, capacidade de relacionamento e para actuação em equipa, confiança e prazer naquilo que faz.”

Com relação ao processo de recrutamento e selecção, os estudos actuais não apresentam novidades marcantes destinadas a este grupo. A aparente novidade está na criação das redes de ex-funcionários que acabam por se tornar “embaixadores” da empresa no mercado e indicam candidatos. Branham (2001) descreve que os estudos de recrutamento mostram que as melhores contratações originam de indicações de profissionais, especialmente porque os profissionais são realistas na forma com que descrevem o cargo e o ambiente de trabalho e podem ter uma estimativa de como o profissional se enquadrará na cultura da empresa e no cargo em questão.

No que se refere à retenção, o processo inicia-se antes de a pessoa pertencer à empresa, uma vez que está ligada ao relacionamento e à imagem da empresa perante a comunidade – factores que geram a atractividade da empresa. Para Robert Wong, de acordo com entrevista a Salibi (2002), os factores que atraem os talentos são o tipo de trabalho oferecido, as características – como imagem, princípios e posição comparativamente a outras empresas – e a compensação, que pode até incluir participação em acções.

Em relação aos processos de formação e à capacitação de talentos, destaca-se a importância de proporcionar aprendizagem contínua por meio de formação formal (externa ou interna); práticas de troca de conhecimento entre profissionais; participação em projectos desafiadores e feedback e aquisição de novas experiências através da rotatividade de funções (*job rotation*).

A ênfase das empresas na formação, habitualmente, inicia-se com um investimento em programas de estágios/*trainees*. É importante que o estagiário/*trainee* tenha um tutor capaz de responder às suas dúvidas, de a orientar o seu percurso na empresa e, principalmente, de aconselhá-lo quanto à melhor forma de conciliar os estudos e o trabalho, extraindo o máximo proveito de ambos. Os programas de estagiários e *trainees* são mecanismos socialmente importantes para a entrada dos jovens no mercado de trabalho e, ainda, um vínculo saudável das empresas para com as escolas e universidades (Rittner, 1994). Um aspecto a ser gerido com muita seriedade pela empresa é o nível de expectativa: a criação de um nível de expectativa em relação ao crescimento de carreira, ritmo de progresso e oportunidades futuras que não sejam realistas podem, mais cedo ou mais tarde, constituir motivos de uma frustração dificilmente reversível. Durante todo o desenrolar do programa, os jovens devem receber avaliações frequentes, com indicações claras do seu desempenho.

Sobre a gestão de carreira, remuneração e outros benefícios, a primeira compreensão deve ser a da dimensão da remuneração como algo que inclui salários, remuneração variável, bónus, *stock options*, opção de participação em acções e o pagamento por capacidades ou formas variadas de incentivo individual ou de grupo. A remuneração parece não estar a acompanhar o ritmo das transformações, segundo Wood e Picarelli (1999), já que a maioria das empresas, incluindo as inovadoras, continua a usar sistemas tradicionais baseados em cargos.

Um assunto que tem vindo a emergir nas discussões é a questão da qualidade de vida e o ambiente de trabalho. A criação e a manutenção de um ambiente de respeito e confiança são condições primordiais para se garantir a adesão dos profissionais. Neste sentido, os gestores devem ser orientados para ouvir seus diferentes colaboradores.

O papel da liderança também é expressivo nos processos de atracção e retenção. A maioria das empresas não dispõe de um responsável pela retenção ou gestão de talentos, nem orçamento para tanto. Cabe à área de Recursos Humanos, a responsabilidade de tratar do processo de captação e retenção de Capital Humano, mas observa-se uma tendência em que tal responsabilidade deva estar também nas mãos dos líderes. Em algumas empresas, o principal executivo já coordena e participa directamente no processo (Salibi, 2002). Nestas empresas, os líderes devem proporcionar aos talentos muita vibração e entusiasmo pelo que fazem e promover envolvimento em novas tarefas e em novos processos. É importante que os talentos sejam estimulados pelos gestores a assumirem a responsabilidade directa pelos resultados de forma concreta e mensurável. Os líderes também devem criar condições para manter o interesse dos talentos, desenvolver esforços para que os talentos não abandonem o empreendimento. Devem oferecer liberdade de acção para que os talentos possam construir uma carreira. Devem ter a exacta noção do que fazê-lo e como fazer para motivar, desafiar e remunerar os talentos de forma crescente e proporcional em função dos resultados que proporcionam ao negócio.

O Plano de Carreira, em vez de ter o objectivo principal de suprir as necessidades de sucessão da empresa e ser gerido pelo sector de Recursos Humanos, deve passar a ser um instrumento dos líderes para desenvolver talentos internos, ao criar a dinâmica necessária para a permanência dos talentos na empresa, enquanto os prepara para assumirem posições mais elevadas. Desta forma, torna-se desafiadora e estimulante a implementação da cultura empresarial que favoreça a supervisão nutritiva, com orientação cooperativa e participativa entre líderes e liderados. Onde os talentos não sejam punidos pelos erros, mas que, ao contrário, consigam tirar lições para o futuro, propicia a tomada de decisões mais rapidamente, mesmo ao assumir alguns riscos.

A cultura da empresa deve estimular a aprendizagem contínua e encorajar esse tipo de atitude, à medida que os profissionais talentosos se sintam à vontade para falar e discutir as decisões e para analisar os possíveis erros, de forma que todos aprendam. O estilo autocrático

ou a acomodação de alguns gestores nas empresas precisa ser revisto. A cultura da empresa também tem impacto no desenvolvimento dos talentos, pois se os gestores percebem que essa actividade é de importância estratégica para a empresa, não têm problemas em implementar as decisões de retenção de talentos. O risco que se corre e que se demonstra em certas situações verifica-se quando gestores que não querem libertar os talentos por insegurança ou por não terem substitutos à altura e assim diminuir o desempenho do sector. É, portanto, de extrema importância que os gestores se vejam como gestores da empresa como um todo e não apenas da unidade de negócio da sua imediata responsabilidade. Os gestores devem ser e estar conscientes de que os talentos precisam de estar prontos para serem libertados e essas movimentações devem ser encorajadas sempre que forem oportunas.

Não se pode perder de vista que de todos os recursos utilizados e acções desempenhadas pelas empresas e pelos seus gestores, no sentido da manutenção de talentos, o que parece mais crítico e decisivo para a consecução desse objectivo é a permanente alimentação do desafio para manter os talentos. Manter o desafio é uma tarefa extremamente complexa e, na realidade, as diferentes condições e fases de desenvolvimento das empresas é que irão determinar a melhor forma de o fazer. Não basta fazer para que as pessoas permaneçam nas empresas. É preciso que as empresas e os respectivos líderes, alinhados, envolvidos e comprometidos com a estratégia empresarial, criem condições de uma forma contínua para resolver essa situação que, certamente, será cada vez mais complexa e desafiadora. É importante, então, que os gestores propiciem liberdade de actuação para os talentos dentro da equipa, de forma a poderem liderar os processos sem restrições e responder pelas decisões.

2.5.3. A Importância do Líder na Gestão de Talentos

As competências comportamentais são responsáveis por uma grande parte do sucesso de um indivíduo em cada função. Encontrar candidatos com o perfil comportamental que tenha uma correlação óptima com o cargo é o desafio dos líderes. O que faz com que determinados talentos se tornem cada vez mais difíceis de serem encontrados, não porque esteja a diminuir, mas sim porque a procura está a aumentar. No mundo moderno a liderança é necessária em todos os tipos de empresa humana e em vários níveis hierárquicos da estrutura organizacional, desde a gestão de topo até às camadas hierarquicamente inferiores.

Para Chiavenato (1999), liderança não é sinónimo de gestão, porque o gestor é responsável por funções como planear, organizar, dirigir e controlar a acção organizacional para alcançar objectivos. Um bom gestor deve ser necessariamente um líder, mas um líder nem sempre é um gestor. Os líderes devem estar presentes em todos os níveis hierárquicos das empresas, as quais precisam deles em todas as áreas de actuação. Para o autor, liderança é a influência interpessoal exercida em determinada situação e dirigida por intermédio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou de mais objectivos específicos.

A importância da liderança é significativa nos processos de retenção de talentos como vantagem competitiva nas empresas. A maioria das empresas portuguesas que conhecemos ainda não dispõe de um responsável pela retenção ou gestão de talentos nem sequer destina um orçamento específico. Para tal quando existe, na maioria das vezes, compete à área de RH a responsabilidade de tratar do processo de captação e retenção do Capital Humano, mas hoje em algumas delas, observa-se a tendência de que essa responsabilidade deva estar a cargo dos gestores/ líderes. De acordo com Salibi (2002), em algumas empresas o principal executivo actua directamente na coordenação do processo da retenção de talentos.

Reter talentos passou a ser uma vantagem competitiva tão essencial para as empresas no mundo moderno, que o processo, nas empresas que desejam sair vitoriosas na guerra contra a concorrência, deve obrigatoriamente ter como principais responsáveis as lideranças, com a assessoria do departamento de RH. O papel principal do profissional de RH é o de direccionar a guerra do talento, de acordo com o interesse da empresa (Kaye e Jordan-Evans, 2000). O departamento de RH deve desenhar a estrutura do processo de retenção e ser o pensador estratégico. Deve também verificar a situação, apontar o custo da perda do talento e depois estimular acções que possam solucionar o problema da evasão. Para os autores, a maior responsabilidade, no dia-a-dia, pela manutenção do profissional talentoso, é do gestor imediato, que deve estar envolvido e consciente da batalha pela manutenção dos talentos na empresa. Dessa forma, conclui-se que o profissional de RH deve conduzir o processo e não tentar ser o mentor dele. Os autores defendem, também, que o desafio particular do profissional de RH é o de fazer despertar os gestores para o poder e a responsabilidade que eles possuem no processo de retenção de talentos e depois propiciar as ferramentas necessárias para atingir esse objectivo empresarial. Alguns gestores são grandes conhecedores de estratégias e técnicas de retenção, outros necessitam de auxílio para incorporar esses conhecimentos, mas é muito importante que todos se consciencializem dos papéis cruciais em

reter empregados talentosos como vantagem competitiva para o negócio. As empresas, neste novo contexto globalização e competitividade, esperam que os gestores sejam firmes e coesos para construir a cultura da retenção de talentos nas equipas e nos departamentos.

As respostas a essas perguntas podem conduzir ser aferidores do que está a ser bem aplicado elevar ao melhoramento no processo da retenção de talentos, bem como constituir um prémio para recompensar os líderes que têm excelentes taxas de retenção nos seus departamentos. O papel dos líderes, para as empresas, é visto como tão importante para a retenção de pessoas chave que têm estabelecidas responsabilidades claras e metas aliantes nesse sentido, o que inclui compensações variáveis para quem mantiver as taxas de evasão de pessoal em patamares baixos (Michelman, 2003). Também compensam os líderes que ajudam os profissionais talentosos a deixarem os grupos para ocupar outras tarefas de maior peso na própria empresa em vez de prendê-los e, dessa forma, correrem o risco de no futuro perdê-los para as empresas concorrentes.

Como se pode observar, a necessidade do tratamento sistémico à questão da gestão de talentos torna-se essencial (O'Reilly e Pfeffer, 2001). Nesta abordagem é primordial o envolvimento mais acentuado dos líderes na retenção de talentos, para atender a suposta escassez ou competição por talentos no contexto da empresa, articulada a outras dimensões organizacionais.

Os líderes podem motivar, ao estimularem a criatividade dos subordinados e solicitar ideias para melhorar os resultados. Os líderes também devem dar aos talentos, o senso de autonomia para que corram riscos, façam juízos de valor, e sejam co-responsáveis pelas decisões tomadas. Devem ainda enfatizar o clima de comunicação fluida, tão necessária nos tempos turbulentos, velozes e dinâmicos da actualidade. O mesmo autor afirma também que os talentos não querem sentir-se como se estivessem na escuridão ou ignorados. Para ele, os líderes também devem ser acessíveis aos profissionais, no que concerne a questões, interesses e ideias.

A alocação no trabalho é o grande desafio, que exige dos líderes o duplo papel de investigador e psicólogo. A alocação no trabalho começa quando os líderes identificam, sondam e observam com frequência, os interesses pessoais mais profundos de cada profissional, para assim conseguirem identificar os motivos que os levariam a adorar ou

detestar um tipo de trabalho. Os autores defendem que, na economia da informação, a energia e a lealdade dos profissionais constituem o património mais importante da empresa, pois representam o capital intelectual que, ao contrário das máquinas e fábricas, pode pedir a demissão e transferência para a concorrência. Contudo, alguns líderes enfraquecem sistematicamente esse envolvimento ao permitirem que profissionais talentosas permaneçam em cargos que não ofereçam grande interesse e desafio profissional. Segundo os autores tal postura é uma demonstração inequívoca de falta de visão. Para fortalecer a retenção é preciso, antes de tudo, que os líderes conheçam o íntimo dos profissionais, e, então, possam empreender a difícil e gratificante tarefa de alocar as carreiras que tragam sucesso para as duas partes: empresa e colaboradores.

Para reter os melhores profissionais, os líderes de empresas também não devem permitir que os indivíduos, sob o comando deles, cheguem à exaustão no desempenho das tarefas e prejudiquem, assim, a qualidade de vida. Segundo Moore (1999), para minimizar a exaustão no trabalho, uma das principais causas da saída dos talentos para as empresas concorrentes, os gestores devem entender a forma de trabalhar do indivíduo para que não chegue à exaustão, identificar aqueles cuja perda é prejudicial à empresa, delegar funções dando-lhes algum poder, disponibilizar tempo para comunicarem individualmente para perceberem como está a moral dos profissionais, fazer um esforço consciente para mostrar reconhecimento e apreciação. Com todos estes procedimentos, há matéria para que, juntamente com os DRH, se desenvolver a melhor estratégia de retenção.

O plano deve prever a avaliação periódica. Somente assim, o líder e o profissional podem observar se as mudanças introduzidas, são capazes de atingir o objectivo de eliminar a exaustão no trabalho.

Para alguns líderes é muito provável pensar que oferecer recompensas financeiras aos talentos é uma forma de permanecerem na empresa. Muitas vezes só estão minimamente preocupados com os factores intrínsecos de satisfação e motivação dos indivíduos na equipa de trabalho. Nem sequer pesquisam para inquirir se os profissionais talentosos estão motivados a continuar ou não na empresa.

De acordo com Logan (2000), companhias como *Rosenbluth International*, *Sears* e *Norwest Corporation*, oferecem aos talentos algo menos tangível e muito mais significativo: a

adequação intelectual e emocional entre eles e as tarefas no respectivo local de trabalho. As empresas têm desenvolvido culturas nas quais as pessoas desejam fazer o trabalho, não somente por recompensas extrínsecas, como também pela satisfação interior em realizar trabalhos desafiadores e que são capazes de criar valor para as empresas e para si próprias.

A *Rosenbluth Internacional*, segundo Logan (2000), tem procurado eliminar a linguagem supervisor/subordinado e o comportamento que sempre caracteriza o relacionamento entre eles. Espera-se que o líder conheça e cuide de cada talento dentro das equipas de trabalho. Os líderes da equipa também são responsáveis por ajudar as pessoas a entenderem a estratégia e como o trabalho delas contribui para os resultados do negócio. A recompensa do líder reside no modo como este ajuda os talentos a desenvolverem e contribuírem para o sucesso do negócio.

Logan (2000) diz que a *Sears* também aprendeu que quando o profissional tem atitude positiva diante das tarefas no local de trabalho, esta resulta em maior satisfação do cliente e maior envolvimento do profissional. Dessa forma, os gestores fizeram mudanças significativas: em vez de propor soluções e dar direcção própria para o resultado do negócio, eles envolvem os talentos na decisão; colhem novas ideias e usam essas ideias quando estas se apresentam como viáveis.

Para Logan (2000), na *Norwest*, os profissionais talentosos são considerados uma vantagem competitiva do negócio. Nesta empresa, os gestores esperam que os líderes dêem tudo o que possam para obter o envolvimento dos membros integrantes da equipa, comunicar os objectivos do negócio, encorajar a aprendizagem e a experimentação, bem como oferecer a experiência aos talentos para que eles possam servir melhor os clientes e perseguir diariamente os objectivos estratégicos da empresa.

Logan (2000) diz que não há uma fórmula para retenção dos talentos, mas alguns procedimentos apresentam resultados e tornam totalmente transparentes os esforços de companhias tais como *Rosenbluth*, *Sears* e *Norwest*, que transmitem aos trabalhadores a cultura do negócio; fazem comunicações honestas em todas as direcções; estimulam supervisores para que incluam as pessoas em todas as fases do trabalho e ajudem os talentos a analisar o valor das contribuições para a companhia. O líder precisa de trabalhar com profissionais competentes, saber envolvê-los e desafiá-los constantemente. O líder deve

investir tempo e energia nas pessoas talentosas, para que elas estejam motivadas e envolvidas no ambiente de trabalho. Para tanto deve abrir espaços para que os membros integrantes da equipa assumam responsabilidades e celebrem com entusiasmo o crescimento respectivos elementos. Nunca se deve sentir ameaçado pelos subordinados com talento acima da média, pois deve entender que precisa de pessoas capazes de realizar muito bem o trabalho para que possam obter a promoção e o reconhecimento desejados. O líder genuíno deve estar sempre disposto a ouvir críticas e ideias, deve envolver, comprometer e utilizar as competências para que possa reter os talentos na equipa de trabalho, e em consequência, contribuir para que a empresa a empresa tenha maior sucesso no mercado em que actua.

Os líderes, no contexto actual, também precisam de avaliar o nível de satisfação dos talentos no trabalho. Não se devem limitar às avaliações anuais ou semestrais para dar o retorno do desempenho dos subordinados ou verificar como está a motivação do talento no trabalho. Para Demers (2001), muitas pessoas talentosas deixam as empresas porque os chefes não entendem a psicologia da satisfação no trabalho. Para o autor, os líderes acreditam que os profissionais talentosos que sobressaem no trabalho são necessariamente felizes na realização das tarefas. O facto é que muitas pessoas, hoje, podem realizar uma imensidão de tarefas, mas elas só irão permanecer na empresa se desenvolverem actividades que as façam felizes e tiverem oportunidade de se sentirem realizadas como pessoas e como profissionais.

Actualmente, as empresas competem para encontrar e manter os melhores profissionais. Então, oferecem dinheiro, benefícios, promoções e formação, mas esses esforços, mesmo que bem-intencionados, não são suficientes, se, para além dessas compensações financeiras, as empresas não contarem com a supervisão voltada para a satisfação das pessoas talentosas. O ponto-chave da liderança é construir o relacionamento em que as partes se sintam envolvidas e atendidas nas quatro necessidades principais: a económica, a mental, a social e a espiritual (Covey, 1994). Não se pode falar apenas em dinheiro, é preciso falar sobre oportunidade para contribuir, por meio do envolvimento e fazer diferença para a empresa que lidera por princípios:

Os gestores, se quiserem manter os bons profissionais na empresa devem rentabilizar a plena capacidade dos indivíduos e propiciar uma bom ambiente de trabalho, distribuir informações sobre o negócio (os resultados financeiros, as estratégias e os planos), deixarem as pessoas entenderem o processo, serem flexíveis, fazerem perguntas e indagações o mais

cedo possível. Se o líder não conhece muito bem o talento, poderá ter um resultado indesejado. Assim, o gestor não deve esperar para entrevistar os talentos quando eles deixam a empresa. Pelo contrário, devem obter feedback constante, no dia-a-dia, sobre o nível de satisfação deles no ambiente de trabalho e precisa também obter retorno de si próprio por parte dos subordinados, superiores, pares, clientes e fornecedores para saber os pontos que precisam ser aperfeiçoados, na sua maneira de gerir talentos.

Uma empresa não deverá estar somente focalizada nos resultados financeiros e pouco preocupada com os profissionais talentosos. Os talentos nas empresas querem ser recompensados financeiramente e reconhecidos em termos de mérito pessoal pelas contribuições que derem para os resultados das empresas. Os líderes devem, então, estar alinhados com essas motivações dos profissionais talentosos para não os perder para a concorrência ou o mercado em geral.

Kaye e Jordan-Evans (2000) aludem que a retenção de pessoas chave é uma prioridade nas corporações norte-americanas. Para eles, as empresas para serem mais lucrativas, devem ter em conta profissionais mais produtivos e felizes e propiciar cada vez mais satisfação ao cliente. Quando uma empresa perde profissionais talentosos, o custo é muito alto.

Muitos líderes pensam ainda que se a empresa não evolui e os profissionais não são desafiados e recompensados, reterão na mesma os talentos. Essa não é a realidade no mundo empresarial moderno e competitivo. Os profissionais talentosos, que são facilmente absorvidos pelo mercado, perdem a motivação quando se dão conta que, na empresa onde actuam, os líderes também não estão envolvidos com os objectivos pessoais e profissionais. O líder eficaz deve antes de tudo entender de Capital Humano e ser brilhante na captação das capacidades de cada membro integrante da equipa. Deve também ressaltar a auto-estima, a motivação, a qualidade de vida, a felicidade e a satisfação no trabalho de todos os talentos no seu quotidiano profissional. Dessa forma, as lideranças nas empresas, neste novo contexto, devem essencialmente entender que para as empresas alcançarem resultados magníficos e satisfazerem clientes e accionistas, precisam atrair, gerir e principalmente reter talentos.

Infelizmente a abordagem não tem sido essa. Muitas vezes a empresa encontra as pessoas que querem, mas no ambiente do trabalho os ditos líderes não ouvem nem motivam

esses profissionais. Essa postura de acomodação é prejudicial e acaba por contribuir para a evasão dessa mão-de-obra essencial para o mercado.

É pertinente estudar a as consequência da liderança na retenção de talentos como vantagem competitiva para a empresa. Como é básico compreender em que medida os gestores/supervisores das empresas são líderes capazes de actuar na retenção de talentos na empresa e se os estilos de liderança, comportamentos, atitudes e compromissos podem gerar acções pertinentes capazes de favorecer a empresa, em constantes processos de mudança, para adequar as estratégias ao cenário em transformação e vencer a guerra da retenção dos talentos.

2.5.4. Os Riscos na Gestão de Talentos

Se a gestão de talentos pode funcionar como uma panaceia corporativa para quem os contrata, pode por outro lado, criar situações em que lidar com eles exige grandes capacidades de relacionamento inter-pessoal.

Por estarem acima da média e terem um desempenho diferenciado, a forma como a empresa deve cuidar do reconhecimento e da remuneração destes profissionais também deve ser privilegiada. Mas todo o cuidado é pouco para não criar animosidade entre os demais pelo pagamento diferenciado no fim do mês. De acordo com os especialistas, comunicar de forma transparente os motivos que fazem de uma pessoa um talento e ter uma remuneração ou reconhecimento maior é o primeiro passo para não deixar florescer qualquer ponta de inveja. Mas, se o gestor se preocupar em transformar esse sentimento negativo, em motivação para com os outros, tem de continuar atento para não reter o melhor profissional apenas pelo aspecto financeiro.

A gestão do talento deve ser compartilhada entre a empresa, o líder e o subordinado. Além das competências pessoais e do plano de carreira oferecido pela empresa, deve ter-se em conta que existem profissionais naturalmente talentosos que possuem várias competências, mas que não se adaptam à cultura e ao ritmo da empresa. Um profissional pode ser extremamente talentoso numa empresa e não se dar bem noutra. Além de manter o equilíbrio entre as capacidades individuais e os objectivos corporativos, às vezes os líderes precisam de arriscar e ver para além do óbvio.

O ego é um dos maiores obstáculos quando se fala de talentos nas empresas. Em algumas empresas, há pessoas só para gerir talentos que têm uma capacidade apreciável: capazes de compreender as idiossincrasias naturais dos outros talentos, saber tirar o melhor das pessoas e diminuir os possíveis conflitos com os seus pares. Em termos de ego cria-se outro problema: como manter uma equipa unida se um dos membros tem mais destaque na empresa? Esse pode ser um grande desafio para o líder que reverter a situação se souber equilibrar as pressões que vêm de todos os lados, as capacidades e necessidades de cada pessoa e encontrar uma forma de delegar as funções sem subestimar nem sobrecarregar ninguém.

2.6. A Rotatividade

2.6.1. A Definição

Quando uma empresa atrai um talento para o seu quadro de colaboradores, é uma mais-valia. No entanto, quando chega a altura desse profissional sair da empresa pode originar algumas complicações, como por exemplo, perda de conhecimento, de capital intelectual e de entendimento, perdas que estão inerentes à rotatividade do pessoal.

Para Lacombe (2004), “a rotatividade de pessoal é o coeficiente da soma do número total de empregados admitidos numa empresa num determinado período mais o número total dos que saíram no mesmo período, dividida pelo número total de empregados existentes no final do período considerado...uma rotatividade muito elevada pode ser indício de políticas de pessoal deficientes (*employee turnover*)”

A rotatividade de pessoal (*turnover*) de uma empresa e é um excelente indicador da saúde da mesma. Quando excessiva, indica que algo está errado na empresa. Sinal de que é necessário analisar o que fomenta essa alta rotatividade, afinal de contas, não podemos esquecer que os profissionais são antes de mais, pessoas que têm necessidades e criam vínculos dinâmicos de relacionamento com os colegas da empresa, ou até mesmo com os clientes e fornecedores.

Os colaboradores de uma empresa detêm o conhecimento das rotinas de trabalho, o que a empresa produz ou os serviços que presta e, após algum tempo de permanência, estes passam a dominar as actividades e a desempenhá-las sem qualquer problema.

Para além de ter em conta que um alto índice de rotatividade de pessoal não deixa de ser sinónimo de perda de produtividade, de lucro e de saúde organizacional importa considerar também o impacto na motivação das pessoas, na falta de comprometimento que acaba por gerar absentismo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes, sem esquecer que quando alguém da equipa sai, as actividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afectam a empresa.

2.6.2. As Principais Causas da Rotatividade

A rotatividade de pessoal pode ter influência em diversos factores internos e externos que são ou não evitáveis. Esta relacionada com a vontade dos gestores, dos próprios trabalhadores ou ainda pode ser alheia ao desejo de qualquer das partes mencionadas (Mezomo, 1981). Os factores mais citados como causa da saída do profissional da empresa são: inexistência de política salarial e de benefícios; impossibilidade de ascensão profissional; condições físicas e ambientais precárias; trabalho inadequado; liderança inadequada e falta de satisfação e motivação pessoal; bem como subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante (Ferreira e Freire, 2001). Más condições de trabalho podem causar certo grau de sofrimento psicológico do trabalhador, que ganha tal proporção que o profissional vê como única saída o abandono do emprego (Wisner, 1994).

Embora os profissionais procurem bons salários, muitas vezes deixam empregos onde atingiram o nível salarial desejável à procura de outras conquistas tais como melhores condições de trabalho, benefícios, reconhecimento pessoal e profissional, conteúdo do trabalho e uma supervisão que valorize e reconheça o seu potencial. Os líderes devem estar atentos a estes sinais de possível rotatividade, diariamente no ambiente de trabalho, para não serem surpreendidos e prejudicarem o resultado dos negócios. As causas da rotatividade podem ser internas e externas. As causas externas são aquelas que não dependem da acção da empresa, dos líderes e dos profissionais, não havendo, motivação para se aprofundar o estudo desse factor. As causas internas constituem o objectivo deste estudo, pois a sua identificação poderá auxiliar na estruturação da política empresarial ou em acções que permitam diminuir a rotatividade elevada existente ou inibir as possíveis, prováveis e futuras ocorrências nas taxas de rotatividade de empregados talentosos, dispostos a abandonar a sua empresa (Mezomo, 1981). Pretende-se, também, com o controle da rotatividade dos talentos evitar prejuízos à empresa e evitar o risco de perder a competitividade no mercado em que actua.

2.6.3. Os Factores que Reduzem a Rotatividade dos Talentos

As altas taxas de rotatividade dos profissionais podem significar um índice de alto custo nas finanças da empresa (Steel *et al.*, 2002). O custo de preencher uma vaga dos profissionais tem aumentado em espiral ao longo dos últimos anos. O custo da rotatividade aumenta significativamente quando as perdas incidem em grupos de profissionais com altos investimentos, nomeadamente em formação. Para estes, em regra, o custo de substituição tende a aumentar quando o mercado de trabalho apresenta pouca oferta. Também afirmam que num mundo cada vez mais sofisticado, onde as capacidades adquiridas pelos profissionais representam um investimento considerável, é tão necessário desenvolver estratégias de retenção quanto desenvolver estratégias nas áreas da empresa onde as competências chave (*core competency*) estão em risco.

Assim, os líderes, nas empresas, devem avaliar melhor o custo da rotatividade e os benefícios da retenção desses talentos no quadro dos profissionais da empresa. Infelizmente, na maioria das empresas, os líderes não estão preocupados em reduzir a rotatividade indesejada. Embora muitos gestores reconheçam o alto custo se levarem em consideração o tempo de formação e desenvolvimento, motivação e orientação do novo profissional; mesmo assim o principal dirigente da empresa e os líderes não estão genuinamente envolvidos com a rotatividade dos talentos.

As pessoas permanecem em determinada empresa por diferentes razões, destacam-se como principais as seguintes: segurança no trabalho; cultura que oferece o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, isto é, além do trabalho dispor de tempo para dedicar à vida familiar e à comunidade; satisfação, envolvimento com a empresa, reconhecimento pelo bom trabalho; horário flexível; formação e desenvolvimento; sentimento de fazer parte do grupo ou equipa de trabalho; desafios profissionais de carreira; cultura corporativa alegre e descontraída; orgulho da empresa; líder compatível e de apoio; afiliação e trabalho significativo (Ruch 2000). O mesmo autor afirma que os mais jovens talentos permanecem na empresa quando tem como alta prioridade a aprendizagem e o desenvolvimento de novas capacidades. Estão interessados e permanecerão, se o negócio em que estão, for capaz de oferecer oportunidades de crescimento contínuo e aprendizagem em diversos caminhos. Eles analisam a importância

da oportunidade de aprendizagem (*coaching*¹²), de programas internos onde possam assumir outras posições de destaque e metas anuais arrojadas de formação e desenvolvimento;

Todas essas estratégias remetem aos profissionais mensagens de que a empresa deseja investir no futuro. Muitas dessas acções asseguram que as linhas de comunicação entre líderes e profissionais permaneçam abertas, o que ajuda fortemente os relacionamentos entre ambos no trabalho.

Steel *et al.* (2002) dizem que no estudo da Hay Group¹³ (1999), efectuado com mais de 300.000 empregados em 300 companhias da América do Norte, constatou-se que, de cinquenta factores de retenção, o salário recebido foi um dos menos importantes. Outro estudo que contém uma lista similar, apontou as dez principais razões para os talentos permanecerem na empresa: crescimento na carreira, aprendizagem e desenvolvimento, óptimas pessoas com quem trabalhar, bons líderes, reconhecimento pelo bom trabalho realizado, horário flexível, salário justo e remuneração flexível.

2.6.4. Os Factores que Aumentam a Rotatividade dos Talentos

Os talentos partem ou desejam partir da empresa por muitas e diferentes razões. Em primeiro lugar se não existir uma, ou mais de uma condições listadas no parágrafo anterior. E se, a médio e longo prazo, faltar: segurança no trabalho; cultura que não oferece o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, isto é, se não dispuser de tempo para dedicar à vida familiar e comunitária; reconhecimento pelo bom trabalho realizado; horário de trabalho flexível; sentimento de pertença a um grupo ou equipa de trabalho; desafios profissionais e de carreira; cultura corporativa alegre e muito descontraída; orgulho da empresa em que trabalha; chefe democrático, simples e de apoio; afiliação e trabalho significativo e desafiante. Os talentos também partem ou desejam partir da empresa quando: há mudança de liderança na empresa; um ou mais colegas especialmente apreciados e respeitados no grupo deixam a empresa ou ocorre mudança nas responsabilidades funcionais do talento.

Numa pesquisa realizada para a *American Management Association*, foi constatado que existem três razões para as pessoas deixar as empresas (Steel *et al.*, 2002), poucas capacidades

¹² Processo planeado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento; que oferece feedback, alinhado às directrizes e à visão de futuro da Organização. Dentre os benefícios deste processo, destaca-se o estímulo, a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

¹³ Consultora. Consultar <http://www.haygroup.com/pt/About/Index.asp?id=10240>

de liderança, poucas oportunidades de crescimento e falta de oportunidade para falarem livremente sobre o que sentem.

Muitas vezes as pessoas deixam a empresa pelos motivos errados. Partem sem realmente entender por que é que estão infelizes ou quais são as oportunidades de melhorar a situação existente na empresa em que trabalham. Trocam apenas uma empresa por outra. Por exemplo, uma pessoa talentosa pode ser promovida a uma função de gestão por ter atingido um alto desempenho, mas não gosta de gerir e não consegue fazer a associação entre o novo papel a desempenhar e a infelicidade. Consequentemente conclui que simplesmente já não gosta da empresa e começa a procurar outro emprego. Os líderes podem ajudar esses talentos que se tornam vítimas desse padrão equivocado de carreira profissional, a mudar esse ciclo.

Dessa forma, os líderes poderão auxiliar os talentos a compreender o motivo da sua infelicidade e procurar as oportunidades de melhorar a situação dentro das próprias funções e da empresa onde actuam. Os líderes podem também promover discussões com os talentos sobre liderança, remuneração e o significado do trabalho e depois, colaborar com eles para desenvolver soluções referentes a problemas de relacionamento no trabalho; preocupações salariais; e o possível desejo de sair da empresa por sentir que o trabalho não é capaz de despertar mais interesse.

2.7. A Síntese do Capítulo

A partir de amplas discussões a respeito da GC e das abordagens de implementação nas organizações, acredita-se que uma das contribuições da secção 2.1 tenha sido a relação entre os factores que contribuem para a criação de um ambiente adequado à GC e aqueles que contribuem para os processos e para a sua implementação. Considerando que a Gestão do Conhecimento é um conjunto de actividades que visam maximizar a aplicação do conhecimento da organização, o retorno dos seus activos e a sua constante renovação, o objectivo da secção 2.2 foi compreender a importância da empresa em se concentrar nas suas competências, para a definir a sua estratégia.

A secção 2.3 analisa a relação entre a GC e as ferramentas e sistemas destinados a auxiliar a empresa nas suas tarefas e processos. No mesmo sentido, percebeu-se a associação da GC à tecnologia em benefício da interacção entre as pessoas com vista a pôr em prática os objectivos organizacionais.

Nas secções 2.4, 2.5 e 2.6, evidenciou-se que a intenção do profissional em deixar a empresa aumenta quando a satisfação e o seu envolvimento afectivo diminuem. Com base nas mesmas secções, torna-se essencial que a empresa intensifique acções no sentido de explicitar o interesse da empresa em fazer com que os profissionais passem a desenvolver novas capacidades e competências, facilitando dessa forma, os objectivos propostos, no sentido que esses esforços para atrair, inspirar e manter os profissionais precisem ser contínuos e percebidos pelos mesmos.

CAPÍTULO III

A GC em Portugal

“As oportunidades normalmente apresentam-se disfarçadas de trabalho árduo e é por isso que muitos não as reconhecem.”

(Ann Landers)

CAPÍTULO III. A GC EM PORTUGAL

3.1. A Introdução

É objectivo deste capítulo apurar as diferentes perspectivas e abordagens da GC que estão, presentemente, a serem estudadas em Portugal, bem como identificar possíveis trabalhos com interesse neste domínio.

Em Portugal, como noutros países, a GC é um tema transdisciplinar que atrai investigadores de áreas tão diferenciadas como a Psicologia, os Sistemas de Informação e as Engenharias. Num estudo feito por Sarmento e Correia (2002), os resultados revelam que é a área dos Sistemas de Informação, na visão de engenharia, a que mais fala sobre a GC. Dos temas abordados, são os sistemas e as tecnologias que mais se destacam. No entanto, observou-se também que já existe interesse em fazer a ponte entre as áreas do saber, nomeadamente as teorias de aprendizagem, gestão de competências e *e-learning*.

3.2. A Estrutura Empresarial – A Realidade Portuguesa

Portugal tem características peculiares quanto à gestão de empresas. Um primeiro dado interessante, segundo a Associação Nacional das PME's, é que 99,5% do tecido empresarial português é composto por pequenas e médias empresas (PME's), chegando a um total de 264 527 empresas. As PME's empregam 2 312 592 trabalhadores dos quais 45% de sexo feminino e 55% masculino, gerando cerca de 74,7% do emprego no nosso país. Em 2006, a dimensão média das empresas portuguesas era bastante reduzida: 10,6 trabalhadores por empresa (dados extraídos do INE em 2006).

Regionalmente, 75% das PME's estão localizadas em apenas 6 distritos: Lisboa, Porto, Aveiro, Setúbal, Braga e Leiria. A concentração é particularmente elevada nos distritos de Lisboa e Porto com 51% deste tecido empresarial. Sectorialmente, distribuem-se da seguinte forma: 60% Serviços, Distribuição, Comércio e Transportes, 17% Indústria e Exploração de Florestas, 10% Turismo, 10% Construção e 3% Agricultura, Pescas e Caça.

Num estudo realizado em 2008, pela Lisbon Internet and Networks, International Research Programme: *Empreendedorismo e Inovação em Portugal: a rede PME Inovação COTEC*, concluiu-se que relativamente ao uso da *Internet* e Comercialização Electrónica, a maioria das empresas têm ligação à *Internet*, em que 26,7% afirma que utiliza a *Internet* para

actividades comerciais (compra e venda). Estes dados fundamentam o facto de estarmos perante empresas maioritariamente prestadoras de serviços de TIC, sendo difícil vender um serviço deste tipo pela *Internet*.

3.3. As *PMEs*

Segundo o Art. 1º Decreto-Lei 372/2007 de Novembro que corresponde à recomendação nº.2003/361/CE da Comissão Europeia de 06 de Maio, a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PMEs) é constituída por empresas que empregam menos de 250 trabalhadores e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros (ME) ou cujo balanço de fecho do exercício não excede 43 ME. Na categoria das PME, estas definirem-se como empresas que empregam menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios não excede os 10 ME.

Os empresários portugueses têm que gerir as empresas enfrentando situações diferentes da realidade das grandes organizações (Casas, 2006). Geralmente, o próprio dono toma as decisões principais e trata de várias funções administrativas. Apesar da acumulação de cargos e da centralização de poder, isso pode favorecer uma visão mais ampla do empresário sobre o negócio.

As pequenas empresas tendem a ser regionalmente focadas, a ter um objectivo de negócios menor e a ter menos *slack*¹⁴ administrativo e financeiro. A gestão, exercida pelo proprietário é mais centrada no núcleo de negócio, mais flexível e menos burocratizada. O capital humano não é tão especializado e muitas vezes é deslocado para outras funções, se necessário for. Há ainda um grande contacto pessoal, cara a cara, o que pode favorecer a troca de informação.

Por outro lado, os principais problemas das PME em Portugal, segundo a Associação Nacional das PME, são a elevada carga fiscal, a legislação obsoleta, os custos de produção e falta de competitividade, a burocracia/custos de contexto, a falta de institutos públicos de apoio ao investimento e inovação, a formação e o crédito. Neste contexto, as empresas mais pequenas não possuem geralmente profissionais de informação dedicados, pelo que são obrigados a confiar no conhecimento trazido por novos profissionais e consultores, logo, sofrem mais com a perda desses profissionais.

¹⁴ Em Gestão de Projectos **float** ou **slack** é a quantidade de tempo que uma tarefa num Projecto de Network pode atrasar-se sem causar atrasos nas próximas tarefas.

3.4 A Importância da Gestão do Conhecimento nas PME

Como referido anteriormente, a GC é uma metodologia que pode ajudar as empresas a serem mais produtivas, competitivas e lucrativas, independentemente do seu tamanho. Um dos caminhos para o fortalecimento da economia portuguesa é certamente a aplicação de metodologias de GC, na gestão do processo de negócio, já que o capital intelectual está a ser cada vez mais considerado como um item de importância crescente no património das organizações. Entre elas, salientam-se as PME, que são responsáveis pela maioria dos empregos oferecidos e uma parcela cada vez maior do PIB português.

O processo para a aplicação de técnicas de GC nas PME, segundo Lim e Klobas (2000), é o contrário do utilizado nas organizações de grande porte. Nas grandes empresas, pode falar-se em programas de médio e longo prazo, com o apoio da gestão de topo, com a contratação de empresas consultoras e alocação de uma equipa interna, especificamente para desenvolver esses programas, uma vez que o investimento muitas vezes não é um problema. Nas pequenas e médias empresas, onde a luta é diária, o cenário é outro e a estratégia tem de ser diferente. A GC deverá ser mais “pragmática” orientada para resultados imediatos, de curto prazo e esses resultados tem de ser facilmente palpáveis, e rapidamente visíveis, principalmente para os donos das empresas.

Visto que muitas metodologias, entre elas, a GC, apresentam resultados tangíveis e intangíveis, se o correspondente aos intangíveis for preponderante, torna-se difícil quantificar o investimento; se os resultados são tangíveis e visíveis a curto prazo, o risco de se desperdiçar dinheiro é menor, uma vez que, na maioria dos casos a disponibilidade financeira é muito menor que a necessidade de investimento. Nestes casos, a abordagem deve ser diferente, uma vez que não é suficiente tentar “convencer” o dono da empresa de que ele precisa de “potenciar” o conhecimento da sua empresa e que para tal deva alterar a forma de proceder, criando novas atribuições para os profissionais, até então já sobrecarregados. O que se pode fazer é rever os processos internos e externos de forma que, em tempo real, haja um melhor registo da informação e do conhecimento envolvido no processo de negócio, atendendo à criação e manutenção da memória corporativa, assim como ao desenvolvimento da inteligência organizacional, dando prioridade às áreas comerciais e de *marketing*.

Nestes casos, a porta de entrada para a aplicação das técnicas de GC nas PME poderá ser efectivamente a área comercial, pois é uma área que gera receitas e não despesas. Os pequenos e médios empresários tem muito em conta o fluxo de caixa, querem resultados num

curto prazo. Na área comercial, é possível captar uma parte do conhecimento gerado, principalmente nas visitas efectuadas a clientes e no planeamento das vendas.

A GC pode ajudar, uma vez que, a maioria vive em pleno “desconhecimento”, por exemplo, muitas empresas não possuem um registo completo dos seus clientes, este limita-se aos dados necessários para a emissão de facturas (razão social, o número de identificação fiscal e a morada), desconhecem muitas vezes, os nomes completos nem o endereço de *email* ou números de telefone e telemóveis têm actualizados. O que se evidencia, nos finais do ano, quando se quer enviar um cartão de Natal. Perdem-se horas de trabalho para recolher informações de várias fontes, mapas, agendas pessoais, cartões-de-visita, caixas particulares de correio electrónico, entre outros, enquanto que um trabalho estruturado e permanente de registo e revisão destas informações, ao longo do ano, evitaria estes problemas e melhoraria o relacionamento com os clientes. Pela metodologia desenvolvida por Peppers e Rogers (2007), identificar, classificar e qualificar, para diferenciar são os primeiros passos para um CRM efectivo.

Na área comercial, muitas vezes, não há uma documentação eficiente das actividades de relacionamento com o cliente, para além dos mapas de vendas que mostram quanto e quando o cliente comprou. Não há o registo das reuniões realizadas (visitas de vendedores, por exemplo), das propostas feitas aos clientes e se houve ou não seguimento das mesmas. Todas essas informações ficam apenas na memória ou, na melhor das hipóteses, nas agendas pessoais dos que estão envolvidos directamente, ou seja, são puro conhecimento tácito. A aplicação das técnicas de GC poderá ajudar a transformar essas informações em conhecimento explícito, conforme foi visto na secção 2.1.3., documentado que possa ser reutilizado no futuro, por exemplo, numa próxima visita ao cliente.

Portanto, de uma forma resumida, numa boa parte das empresas há falta de informação e de conhecimento sobre o mercado, sobre os concorrentes e até mesmo sobre a própria empresa. O conhecimento é gerado para uma necessidade de negócio, mas não é mantido, obrigando para um novo projecto, a começar tudo do zero, gastando de novo uma grande quantidade de recursos, humanos e financeiros, sem ter em conta, por exemplo a saída de profissionais que estavam envolvidos nesse projecto. Se os processos e projectos de uma empresa (inclusive os da área comercial), fossem melhor planeados e documentados, uma parte do conhecimento gerado por eles seria explicitada, originando economia e um aumento

de qualidade, tanto nos projectos como no relacionamento com os clientes, o que poderia levar a um aumento da produtividade e do lucro da empresa.

3.5. A Gestão do Conhecimento - As Dificuldades Encontradas

Actualmente, Portugal apresenta algumas fragilidades nomeadamente no sistema educativo, na formação, nas áreas tecnológicas e na pouca produção científica. Maria João Rodrigues, numa entrevista ao jornal Público, afirma relativamente a Portugal: “Esta dificuldade (de aumentar a escolaridade sobretudo da geração mais jovem) é expressão de uma dificuldade maior, mais enraizada na sociedade portuguesa, que é a de uma desvalorização cultural da importância do conhecimento e da educação...há uma lacuna no sistema nacional de inovação, onde faltam agentes institucionais para fazer a intermediação entre a actividade universitária e as necessidades das empresas”. Encontra ainda duas razões para a desvalorização social do conhecimento e educação e que são: “Um défice histórico fortíssimo que começa a formar-se no século XIX, quando um conjunto de países europeus inicia a construção dos seus sistemas educativos. A segunda razão está no facto da questão não ter sido suficientemente prioritária nos últimos anos”. Diz ainda que “temos um problema de fundo para resolver. Por um lado, temos de inserir o nosso sistema universitário no espaço internacional, se queremos ter uma ciência de acordo com os padrões de excelência internacionais. Mas, por outro lado, essa progressão do ensino superior, que é fundamental, acaba por tornar mais difícil a interacção com o nosso tecido empresarial, que tem necessidades de tipo completamente diferente, muito mais voltadas para o desenvolvimento e a investigação aplicada.” Ou seja, o ideal seria que as empresas tivessem investigação aplicada e recorressem às universidades para investigação fundamental. Estando a universidade pouco voltada para interagir com as organizações em investigação adaptada aos interesses das mesmas, esta realidade poderá traduzir-se numa oportunidade de melhoria, mais do que uma condicionante de futuro, caso seja endereçada correcta e atempadamente.

Por um lado, duas tendências tornaram-se evidentes na economia global, na década de 90 e continuarão a fazer-se sentir no futuro: a emergência e rápido crescimento de economias de alguns países (principalmente a China e a Índia) e a emergência das tecnologias (Félix Ribeiro 2004). Por outro lado, a estas tendências juntam-se mais duas que embora já se tenham manifestado, acentuar-se-ão no futuro, e que são o envelhecimento da população e as preocupações ambientais. Na sequência destas quatro tendências, a que o autor referido

chama “forças motrizes”, iremos enfrentar um conjunto de desafios, cruciais para a inovação em Portugal e que são:

- Ser Digital – Aprofundar as transacções no “ciberespaço”;
- Ser Global – Inserir as organizações em redes mundiais ligando Portugal às rotas que geram inovação e riqueza;
- Ser Verde – Racionalização do consumo de energias fósseis, apostando na inovação tecnológica;
- Ser Flexível – Apostar no envolvimento dos indivíduos no mercado de trabalho, de uma forma diferenciada ao longo da vida activa;
- Gerir Riscos – Sofisticar os sectores financeiros para dar resposta às necessidades de investimento na protecção da velhice;
- Ser Competente – Maior aposta na qualificação dos recursos humanos;
- Ser Inovador – Centrar as estruturas produtivas do país em sectores com maior valor acrescentado

A investigação sobre a GC em Portugal, nas empresas, é pouco frequente, o que faz com que seja raro encontrar dados para analisar. No entanto, de acordo com um inquérito realizado em 2004 pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH), as principais conclusões, publicadas no jornal “Diário Económico” de 07 Abril 2005, foram as seguintes:

- Diminuição relativamente a 2003 das seguintes características do trabalho: lealdade, qualidade, envolvimento no trabalho, reconhecimento, recompensa e inovação;
- Quanto maior o escalão etário, maior a insatisfação;
- Tanto as chefias, como os restantes colaboradores com menos de 1 ano de trabalho na empresa, estão mais satisfeitos do que os restantes.

Estes resultados são preocupantes na medida em que constituem uma dificuldade adicional para a concretização de uma eficaz GC. De facto com menor envolvimento e satisfação dos profissionais diminui a sua iniciativa e diminui igualmente a sua propensão para assumir os riscos associados à inovação e melhoria contínua. O que faz com que procurem novas soluções e desenvolvam uma partilha de conhecimento para a procura de novas oportunidades.

Retomando o estudo Statcan, verificou-se que empresas com mais de 50 trabalhadores justificam a GC com objetivos de eficiência. Por outro lado, as empresas mais pequenas demonstraram preferência pelo aumento de vantagem competitiva como aspecto crítico a atingir usando as práticas de gestão de conhecimento. Sendo Portugal um país de PME's será de esperar que as empresas tenham uma maior preferência pelas vantagens competitivas em detrimento do aumento de eficiência, sendo importante adoptar as iniciativas de gestão de conhecimento a esta realidade.

Para a autora Ana Neves¹⁵ praticamente todas as empresas portuguesas desenvolvem algum tipo de iniciativa que se enquadre no âmbito da GC, embora muito poucas o façam de uma forma coordenada e organizada, ao ponto de se poder afirmar que dispõem de programas organizacionais de GC (Neves 2003). Apresenta ainda as principais razões que considera justificarem a hesitação das organizações portuguesas em avançarem na GC:

- Uma atitude passiva e de espera por parte das organizações portuguesas que preferem que sejam os outros a inovar, para depois copiar caso tal se verifique como vantajoso;
- Baixo nível de formação académica que resulta numa baixa capacidade de mudança;
- Formação académica de fraca qualidade que se repercute na qualidade dos colaboradores;
- Competitividade excessiva entre as pessoas, sem iniciativas de colaboração nem confiança mútua;
- Títulos sociais e de posição que dificulta a partilha e cria rigidez na comunicação entre colaboradores;
- Falta de bons exemplos de comportamento por parte das chefias;
- Subculturas com elevada rivalidade;
- Situação Económica difícil nos últimos anos e na Economia mundial em geral;
- Ênfase na tecnologia fruto de uma maior visibilidade desta em comparação com iniciativas de gestão de conhecimento genuínas;
- Preocupação com o curto prazo e fuga aos investimentos que só têm impacto no longo prazo;

¹⁵ Fundadora do portal KMOL, de Gestão de Conhecimento em Portugal

- Falta de métricas de avaliação das iniciativas e investimentos em gestão de conhecimento;
- Perfil das empresas portuguesas ser de pequena dimensão, onde existe pouca motivação para a GC e uma sensação de que se destinam apenas a grandes empresas.

3.6. A Gestão do Capital Humano por Competências em Portugal

Conforme já foi analisado na secção 2.4., considera-se competências como demonstrações observáveis e mensuráveis de características de uma pessoa que a capacitam para o desempenho eficaz de uma determinada função, ou seja, são um conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes/comportamentos que influenciam directamente o desempenho de uma pessoa, contribuindo com a sua aplicação para o sucesso da organização.

Para José Bancaleiro, vencedor do prémio “RH Carreira 2005” e autor de vários livros na área da Gestão do Capital Humano, a ideia “peregrina” que algumas empresas portuguesas têm de tirar alguém do “negócio” e, sem qualquer preparação e colocá-lo como gestor do capital humano, pode revelar-se altamente arriscada e já teve, em alguns casos, consequências dramáticas. Não se entende como gestores inteligentes cometem a imprudência de colocar profissionais sem a devida preparação a gerir o seu recurso mais importante, tendo em conta que o sucesso de cada empresa está, essencialmente, associado às pessoas e que gerir essas pessoas é uma área de uma enorme complexidade e sensibilidade.

O mesmo autor, reconhece que isso acontece por culpa dos profissionais de RH, porque na verdade os directores gerais entendem e aceitam a importância do capital humano, o que eles não compreendem (porque não se procura explicar numa “linguagem” que eles entendam) é como o trabalho de um gestor desse capital influencia o mesmo e, conseqüentemente, o negócio. Enquanto não houver a preocupação em medir a contribuição desse capital e transformá-la em informação quantitativa, continuar-se-á a assistir à valorização do capital humano e à desvalorização do papel do gestor desse capital.

Nesse domínio, Bancaleiro, considera fundamental para as empresas que actuam em Portugal, seis áreas de competência:

- **As Competências de Gestão** (conhecimentos básicos sobre a legislação de trabalho, de planeamento, de sistemas de informação de RH, de gestão da mudança, de comunicação organizacional, de medição, etc);
- **A Atração, o Recrutamento e a Retenção de Talento** (domínio de competências em áreas como as técnicas de recrutamento e selecção, o acolhimento e integração, o planeamento de carreiras, *branding*, a ligação a universidades, o uso de consultores);
- **A Formação e o Desenvolvimento** (domínio de competências em áreas como diagnosticar necessidades de formação, elaborar um plano de formação, criar planos individuais de desenvolvimento, metodologias de formação, avaliação de eficácia, etc);
- **A Remuneração e os Benefícios** (domínio de competências como a análise e a avaliação de funções, elaboração e análise de estudos salariais, elaboração de planos de recompensa, reconhecimento e celebração, *benchmarking* salarial, etc);
- **As Relações Organizacionais** (domínio de competências em áreas como liderança de equipas, o aconselhamento, a capacidade de influência, a gestão de conflitos, relacionamento com as estruturas representativas dos profissionais, etc.)

No fundo, a função de um gestor do capital humano passa, essencialmente, por conseguir o equilíbrio entre dois vectores: o vector estratégico *versus* o operacional e o vector processos *versus* pessoas (figura 7).



Figura 7. Domínios de Competências do Gestor de Capital Humano. Fonte: José Bancaleiro, 2003.

3.7. Os Projectos Relacionados com a Temática

Na área da GC, poucos são os projectos que se conhecem relativamente à realidade portuguesa, em termos de Gestão do Capital Humano começa-se a fazer.

Luís Monteiro, coordena um projecto, direccionado para as 500 maiores e melhores empresas portuguesas, no âmbito de uma investigação de mestrado da Universidade do Minho, distinguido no Fórum Capital Humano com o prémio “*Best Paper* Universidade 2008”, engloba um conjunto de objectivos que possibilitarão uma melhor compreensão da realidade da Gestão do Capital Humano em Portugal e do seu contributo para o sucesso empresarial. No fundo, o estudo recairá sobre o facto de haver ou não uma relação directa entre as práticas de Gestão do Capital Humano e o desempenho de uma empresa, se os talentos podem ser determinantes no sucesso em determinados tipos de negócio e qual o retorno expectável face ao investimento em determinadas *best practices* na Gestão do Capital Humano.

A Deloitte também publicou um estudo sobre Gestão de Talento em 2006 onde revelou que atrair colaboradores de grande talento e retê-los na empresa para que não optem pela concorrência, são os dois grandes desafios na gestão do potencial humano que as organizações de todo o mundo enfrentam.

Os resultados em Portugal revelam que as empresas começam a despertar para esta temática, pois estão a tornar-se mais pro-activas na gestão das suas necessidades de talento, através de uma variedade de iniciativas.

Grande parte das empresas nacionais afirmou, no estudo, que a sua grande preocupação assenta na “retenção de colaboradores chave”. Este tema, apesar de registar resultados elevados a nível Global (66%) e Europeu (69%), assume particular relevância para a realidade portuguesa (87%).

A nível Global o aspecto considerado mais crítico é a “Atração de novos talentos” (75%). Em Portugal, o aspecto “Gerir trabalhadores globalmente” é também considerado como decisivo para o sucesso das Organizações (53%), ao contrário dos resultados Globais (24%) e Europeus (25%).

O estudo da Deloitte identifica uma ligação clara entre a Gestão do Talento e o desempenho da organização. Cerca de 40% dos participantes em Portugal consideram que os aspectos da Gestão de Talento influenciam a produtividade e eficiência da empresa.

Uma percentagem significativa dos participantes em Portugal (33%) considera que a ausência de bons colaboradores afecta a capacidade de inovar. O estudo detecta que, nas organizações nacionais, é importante que seja mais evidente o impacto entre o talento e a expressão desse talento junto dos seus clientes, pois apenas 10% considera que a falta de talento limita a capacidade de conjugar as exigências de produção com as necessidades do cliente. Possivelmente será desejável uma crescente consciencialização de que a diferença no mercado, se faz também, pelo talento crítico de uma empresa.

Na actual conjuntura, caracterizada por imperativos de excelência sem precedentes e por uma economia global de concorrência aberta, as empresas têm procurado identificar as fontes de vantagem competitiva que lhes garantam uma maior capacidade de inovar, de prestar um serviço de qualidade, de otimizar os seus rácios de eficiência, de incrementar os

ciclos de produção e de personalizar e adequar o seu portfolio de produtos e serviços às expectativas crescentes dos consumidores.

No caso de Portugal, a inexistência de fontes primárias de competitividade, nomeadamente de recursos naturais transaccionáveis na economia global e de indústrias de ponta para produtos de elevado valor acrescentado; acentua a importância de posicionamento do capital humano como fonte de vantagem competitiva das nossas empresas e da nossa economia.

Para ser possível, é crucial compreender que práticas potenciam a motivação e o envolvimento do capital humano e identificar a sua relação no processo de criação de valor e de incremento do desempenho das empresas.

3.8. A Síntese do Capítulo

Este capítulo procurou enfatizar a GC como um recurso estratégico para as empresas portuguesas. Este capítulo tem por objectivo mostrar a GC nas empresas portuguesas, contextualizá-las no cenário nacional, ou seja, ter em consideração que as PME's representem 99,5% do tecido empresarial português.

Por serem empresas de pequeno porte, o acesso às pessoas é mais fácil, devido à proximidade física e ao relacionamento mais informal entre as pessoas, factor facilitador de envolvimento e de motivação para a colaboração de todos num projecto. No entanto, ocorre também uma maior concentração da informação em alguns sectores, algumas resistências e falhas de comunicação. Na maioria dos casos, esses problemas têm uma solução simples, basta uma reorganização de procedimentos e regras operacionais, seguido de um acompanhamento.

Um dos principais problemas do capital humano é o crescimento das PME's que tende a ser mais desordenado e os profissionais, absorvidos na rotina diária de trabalho que não acompanham as mudanças à mesma velocidade em que elas ocorrem e acabam por não entender a necessidade de novos procedimentos e novas formas de comunicação para evitar falhas.

Trabalharem, normalmente com um quadro de profissionais bastante reduzido, devido a limitações financeiras nestas empresas, pode ser um entrave à implementação da GC, pois estão assoberbadas pelas suas actividades rotineiras em que a sobrecarga de trabalho que é

trazida pela GC pode tornar-se um grande problema., caso não haja um planeamento efectivo de como e quando estas novas actividades serão desenvolvidas.

Relativamente à GCH por competências, esta deve assumir um papel de primordial importância e deve estar totalmente vocacionada para o saber fazer. O responsável por esta área é um “fazedor”, ou seja, um líder por excelência e convicção: competente sob o ponto de vista técnico e próximo das pessoas, muito trabalhador, activo e capaz de resolver os problemas do dia-a-dia. É também muito orientado para o negócio, e acredita que é sua função, criar métodos e processos que possam contribuir para alcançar os resultados pessoais e organizacionais.

Em Portugal, provavelmente, haverá a necessidade de reforçar as competências técnicas que nos ajudem a encontrar soluções para problemas de um elevado grau de dificuldade, inovar ao nível de RH, melhorar a velocidade de actuação (*sense of urgency*) e certamente reforçar as competências ligadas à gestão da mudança.

Para que os benefícios da GC se estendam às PME, deverão ser desenvolvidos trabalhos de divulgação da GC, encetadas parcerias com universidades e associações sectoriais e deverão ser acompanhadas iniciativas ao nível da Comunidade Europeia, como por exemplo os programas EuropeAid¹⁶ e European Social Found Council¹⁷.

Para avaliar os aspectos considerados nesta dissertação, optou-se por estudar as empresas que dêem mais ênfase à GC e GCH. Para isso, serviram de estudo aquelas consideradas pelo estudo GPTW, como as melhores para se trabalhar em Portugal.

¹⁶ EuropeAid tem por missão executar os instrumentos de ajuda externa da [Comissão Europeia](#) que são financiados pelo [orçamento da Comunidade](#) e pelo [Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional](#).

¹⁷ Consultar: <http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/buscalegis/article/view/21480/21044>

CAPÍTULO IV
A Metodologia e o
Ambiente de Estudo

“O tempo é o recurso mais escasso e, a não ser que seja gerido, nada mais pode ser gerido”

(Peter Drucker)

CAPÍTULO IV. A METODOLOGIA E O AMBIENTE DE ESTUDO

4.1. A Introdução

Este capítulo do projecto ostenta a metodologia de pesquisa adoptada para o presente trabalho. A pesquisa foi dividida em duas partes principais. A primeira parte assenta num levantamento bibliográfico constituído por definições de vários autores relacionados com o tema principal desta pesquisa: *Gestão do Capital Humano por Competências: estudo exploratório em empresas de conhecimento intensivo*, com o objectivo de conseguir uma visão actualizada e o mais ampla possível já realizada por outros investigadores. A segunda parte é relativa à pesquisa de campo. A revisão bibliográfica apresenta um papel fundamental para o desenvolvimento e para a conceptualização dos tópicos pertencentes aos temas da pesquisa, porém, devida à complexidade e pouca exploração do tema nas empresas portuguesas, torna-se fundamental a realização de uma pesquisa empírica, exploratória e qualitativa e utilizou-se para o efeito o método de estudo de caso, com o objectivo de se compreender a aplicabilidade dos conceitos nas empresas estudadas.

Na primeira parte deste capítulo são apresentadas algumas considerações básicas sobre metodologias de pesquisa e procedimentos para a recolha de dados, na segunda parte apresenta-se a razão para a opção metodológica e o delineamento do estudo. A terceira parte propõe o modelo conceptual que irá servir de base para o modelo referencial da metodologia que é detalhada na quarta parte, incluindo o detalhe das variáveis, o levantamento de dados, questionários e correlatos. Na quinta parte expõe-se a explicação do critério de selecção dos casos e da escolha do ambiente da pesquisa.

4.2. Os Conceitos Básicos

A pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como finalidade dar respostas aos problemas propostos. É desenvolvida conforme os conhecimentos disponíveis e a utilização dos métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (Eco, 2000).

Lakatos e Marconi (2000), por sua vez, definem-na como um conjunto de actividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objectivo definindo um trajecto, de forma a detectar erros no sentido de ajudar as decisões do cientista.

O método é uma forma de pensar para ir de encontro à raiz do problema, quer para estudá-lo quer para explicá-lo (Oliveira, 2001). A forma como é determinada a metodologia a adoptar é fundamental para se obter sucesso de uma forma produtiva e eficaz. Dessa forma, ciente das técnicas existentes, garante-se a qualidade da escolha da metodologia.

O planeamento e a definição do objectivo do trabalho irão permitir, ao investigador, definir o tipo de pesquisa a ser realizado e ao defini-la poderá aferir a melhor metodologia a ser empregue no desenvolvimento do trabalho.

4.2.1. Os Tipos de Pesquisas

A definição dos tipos de pesquisa não é consenso na literatura. Mattar (1994), sustenta a sua classificação após um levantamento detalhado das diversas classificações dos tipos de pesquisa em onze autores, Gil (1996), de uma forma semelhante assenta a sua classificação com base nos seus objectivos gerais e Tachizawa (2002) denomina-as como monografias, conforme é descrito na tabela 7.

AUTORES	TIPOS DE PESQUISA
MATTAR (1994)	<u>Pesquisas exploratórias</u> (dão ao investigador um maior conhecimento sobre o tema, apropriados para os primeiros estágios da investigação); <u>Pesquisas conclusivas</u> (podem ser descritivas ou causais. As descritivas são utilizadas para verificar a existência de relação entre as variáveis).
GIL (1996)	<u>Pesquisas exploratórias</u> (torna o problema mais explícito, e tem como objectivo aprimorar ideias ou descobrir intuições); <u>Pesquisas descritivas</u> (tem como objectivo descrever as características de uma determinada população ou fenómeno, relacionando variáveis); <u>Pesquisas explicativas</u> (identificam factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenómenos – o porquê das coisas).
TACHIZAWA (2002)	<u>Monografia de base teórica</u> (trabalho conceptual com base em bibliografia); <u>Monografia de Estudo de Caso</u> (roteiro prático entre um caso real e modelos ou teorias); <u>Monografia de análise teórica-empírica</u> (análise interpretativa à volta de um tema, com apoio bibliográfico).

Tabela 7. Os Tipos de Pesquisa.

4.2.2. Os Tipos, as Fontes e as Formas de Recolha de Dados

Existem quatro fontes básicas de dados: o pesquisado, as pessoas que têm informações sobre o pesquisado, as situações similares e os dados disponíveis (Mattar, 1994). Em relação ao tipo, considera existir os dados primários (aqueles que não foram antes recolhidos pelas três fontes citadas) e os dados secundários (aqueles que já foram recolhidos). Quanto às formas de recolha, afirma existirem duas formas de as obter: a comunicação (questões orais

ou escritas) e a observação. O uso de instrumentos de recolha pode ser estruturado ou não estruturado.

Gil (1996), define como fontes básicas: as fontes de “papel” (pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental) e aquelas cujos dados são fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa pós-facto, o levantamento e o estudo de caso).

De forma a caracterizar os principais métodos de recolha de dados para a pesquisa, Schrader (1974) apresenta os diversos métodos, considerando a mensuração (não formalizada, formalizada mas não estruturada e a formalizada e estruturada) e as formas de comunicação (não verbal, verbal). Como método principal de recolha de dados considera: observação, experimentação, discussão em grupo, entrevistas e análise do conteúdo.

Para Gil (1996), a principal vantagem do levantamento social, o conhecimento da realidade, a economia, a rapidez e a quantificação. Como limitações coloca a ênfase nos aspectos perceptivos, pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais, assim como, a apreensão do processo da mudança. Nestes casos, os levantamentos serão mais apropriados para estudos descritivos do que explicativos e bastante úteis para o estudo de opiniões e atitudes.

4.3. A Opção Metodológica e o Delineamento da Pesquisa

4.3.1. A Opção Metodológica

Esta pesquisa explora quais os efeitos da Gestão do Capital Intelectual (GCI) em empresas de conhecimento intensivo, mais especificamente a Gestão Capital Humano (GCH). O objectivo principal desta pesquisa é determinar a importância da GCH nas empresas de conhecimento intensivo.

A preocupação central reside em fazer uma análise de como as variáveis relacionadas ao processo da GC, são influenciadas pelos diversos factores ligados aos componentes da estrutura organizacional.

Para tal, há necessidade de entender como o conhecimento e as informações circulam dentro das empresas, quais os tipos de conhecimento críticos para o sucesso da empresa, de que forma desenvolvem iniciativas que se inserem na categoria da GC, em que estágio actual é que se encontra a iniciativa da GC, há quanto tempo existe interesse pela GC, quem é o responsável pela iniciativa, se a mesma está ou não alinhada com a estratégia da organização,

que nível de importância dão aos resultados esperados pela iniciativa GC, quais são as TIC que já foram implementadas, quais as dificuldades encontradas e quais as perspectivas de continuidade da iniciativa. O investigador precisa, para tal, identificar como os temas da pesquisa são tratados nas empresas, correlacionando-os.

Sendo assim, o presente estudo é enquadrado como um levantamento de campo, pois caracteriza-se pela colocação de questões às pessoas, cujos comportamentos ou opiniões, desejamos pesquisar. Para que tal seja possível, faz-se a recolha de informações, o tratamento dos dados, a análise qualitativa e quantitativa e a elaboração das conclusões. Trata-se portanto, de uma pesquisa qualitativa exploratória ou uma dissertação de estudo de caso, conforme descrito no secção 4.2.1.. Esta opção metodológica foi feita, pelo facto de, existir uma lacuna na literatura em relação à correlação entre estes temas, de uma forma notória em Portugal. Assim, dado o estado actual deste tipo de estudo, optou-se por uma pesquisa mais profunda, que pudesse dar uma visão específica das formas como algumas empresas, possam obter benefícios desta oportunidade.

Os estudos de caso são a estratégia preferida quando as questões da pesquisa são, principalmente, “como” e “porque”, quando o investigador tem pouco controlo dos eventos e quando o foco é um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real (Yin, 1994).

A pesquisa será desenvolvida em diversas áreas, conforme descrito no secção 4.6 “Critério para Selecção dos Casos e Ambiente de Pesquisa” neste mesmo capítulo.

4.3.2. A Metodologia e as fases do estudo exploratório

Uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas que não estão suficientemente definidos é através de casos seleccionados (Mattar, 1994). O estudo de caso pode ser considerado exploratório pois existe ainda pouca compreensão sobre o fenómeno estudado e trata-se de uma situação na qual não existem resultados claros e uniformizados (Yin, 1994).

O delineamento refere-se ao planeamento da pesquisa na sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto ao diagrama quanto à previsão de análise e interpretação da recolha de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são colectados os dados e as formas de controlo das variáveis envolvidas (Gil, 1996).

Para desenvolver o presente levantamento foi elaborado o seguinte roteiro:

- Especificação dos objectivos e questões da pesquisa. Os objectivos e as questões da pesquisa orientaram os procedimentos metodológicos adoptados neste projecto. Os objectivos e as questões de pesquisa estão detalhadamente descritos no capítulo 1;
- Revisão Bibliográfica: capítulos 2;
- Apuramento das perspectivas e abordagens, bem como possíveis trabalhos na área da GC em Portugal: capítulo 3;
- Definição de conceitos básicos, modelos conceptual e referencial, e variáveis: capítulos 4;
- Definição do procedimento de recolha de dados: levantamento de fontes secundárias de dados e elaboração do instrumento da recolha de dados primários: Roteiro da entrevista conforme anexo 1: capítulo 5;
- Realização do levantamento de campo: capítulo 4;
- Análise e interpretação dos dados. Ver descrição no capítulo 5;
- Resultados e conclusões. Capítulo 6.

4.4. O Modelo Conceptual: A Gestão do Conhecimento

Iniciamos o modelo por apresentar de que forma é que o conhecimento é gerado. Por vezes, utilizam-se termos de uma forma indiferenciada. Os próprios autores que abordam o tema apresentam a GC de diversas formas. A partir da análise da literatura e da experiência prática do autor foi desenvolvido o modelo conceptual descrito nesta secção de forma a explicar a sua visão e a servir de base para um modelo referencial para a metodologia da pesquisa. A figura 6 abaixo apresenta de uma forma esquematizada o modelo desenvolvido.

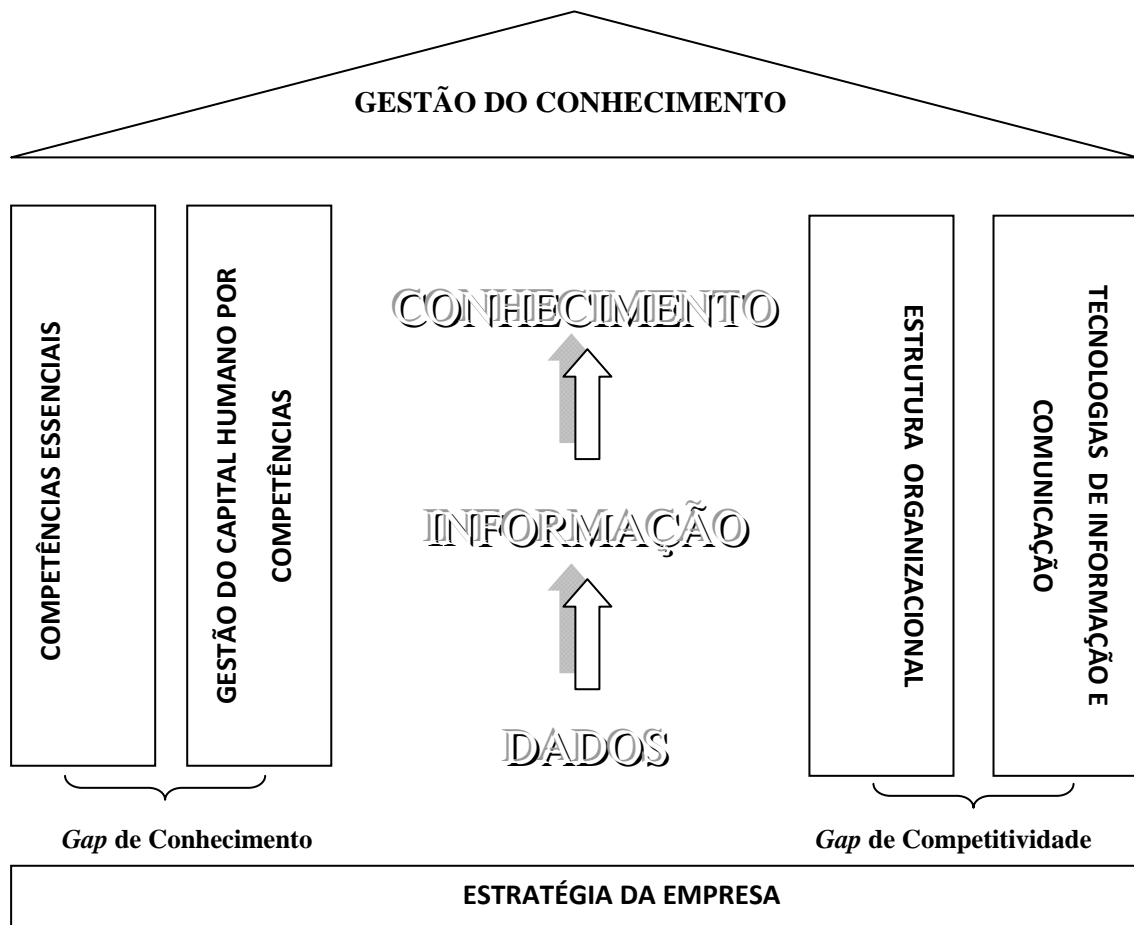


Figura 8. O Modelo Conceptual da GC.

ESTRATÉGIA DA EMPRESA: toda a política de GC deve estar alinhada com a estratégia da empresa. Ou seja, o projecto e implantação de acções para a GC devem estar relacionadas com o planeamento estratégico da empresa que é a base de tudo. Na estratégia entende-se que está incluída a visão de mercado.

PILARES FUNDAMENTAIS: os pilares fundamentais da GC, neste modelo são:

Competências Essenciais, as competências essenciais requerem aprendizagem organizacional colectiva do envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da organização. Explorar as competências essenciais depende da capacidade e estratégia que a organização adopta para promover a integração, comunicação e a cooperação entre os vários sectores.

Gestão do Capital Humano por Competências este plano diz respeito às características pessoais relacionadas ao conhecimento. As pessoas chave que possuem o conhecimento são capazes de partilhá-lo e desejam fazê-lo; gerir o Capital Humano significa desenvolver as pessoas em função dos objectivos estratégicos de negócio;

Estrutura Organizacional, ou seja, as estruturas são as relações existentes entre os elementos componentes de uma empresa. Inclui as interacções, a própria configuração organizacional dos órgãos ou cargos, a hierarquia da autoridade. Inclui também cultura, processos, líderes e todos os demais conceitos vistos no capítulo 2;

Tecnologias de Informação e Comunicação, representa todos os recursos digitais, programas de computador, redes de comunicação, máquinas e equipamentos e respectivo *hardware*;

GESTÃO DO CONHECIMENTO: em todos os pilares, o conhecimento segue o ciclo de quatro fases apresentado no capítulo 2: Geração, Captura e Análise, Síntese e Arquivo, Disseminação e Uso.

4.5. O Modelo Referencial: a GC como facilitadora da Gestão do Capital Humano

A partir do modelo conceptual descrito na secção anterior estabelece-se o modelo referencial da pesquisa.

4.5.1. A Definição das Variáveis

De acordo com os objectivos da pesquisa apresentados no capítulo 1, a atenção será centrada em alguns aspectos específicos do modelo conceptual. Será estudado de uma forma mais profunda a intersecção entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão do Capital Humano, principalmente na fase do ciclo do conhecimento “Geração” e “Disseminação”, uma vez que as empresas estudadas na sua maioria apresentam-se já nessas fases do ciclo. Assim sendo, foram definidas as seguintes variáveis representativas de conceitos previamente discutidos:

- **Variáveis Independentes.** Foi considerada como variável independente a Gestão do Conhecimento, uma vez que a investigação recaiu sobre a forma como a mesma influencia a Gestão do Capital Humano. Podem ser divididas em dois grupos: Geração e Disseminação.

Geração: a forma como o conhecimento entra na organização: aquisição, grupos de trabalho, fusão, adaptação e redes de conhecimento, geração de ideias, selecção e avaliação e estudos de viabilidade (técnica e económica);

Disseminação: a forma como o conhecimento é transmitido para aqueles que não o possuem e precisam dele e que depende do tipo de conhecimento a ser disseminado (tácito ou explícito);

- **Variáveis Dependentes.** São aquelas referentes à Gestão do Capital Humano, que podem ser divididas em quatro grupos: as competências individuais, o envolvimento com os resultados, a liderança e a gestão de talentos.

Para além destas variáveis, teve-se em conta também o contexto e a cultura organizacional, pois relevantes para a Gestão do Conhecimento e a Gestão do Capital Humano. A figura seguinte representa graficamente as variáveis e o contexto envolvido na pesquisa.

4.5.2. As Hipóteses

Com o objectivo de orientar a elaboração do roteiro da pesquisa, determinaram-se hipóteses sobre os impactos esperados das diversas componentes, em estudo, da GC (variáveis independentes) nas competências individuais, o envolvimento com os resultados, a liderança e a gestão de talentos (variáveis dependentes).

Salienta-se que as hipóteses aqui apresentadas não têm rigor estatístico, são apenas suposições, conjecturas, pressuposições, sobre as influências esperadas entre as variáveis e são desenvolvidas de maneira a motivar e a facilitar a elaboração do roteiro das entrevistas, no sentido de ajudar no raciocínio durante a análise das respostas, não havendo a pretensão de serem conclusivas, passíveis de teste ou comprovação estatística.

Reconhece-se que este não é um trabalho que irá permitir comprovar alguma teoria através das hipóteses e que esta metodologia tem algumas limitações que serão apresentadas na secção 6.6. No entanto, este trabalho pretende efectuar uma contribuição com fundamentação teórica e com os resultados empíricos no sentido de investigar a importância da correlação da Gestão do Conhecimento com a Gestão do Capital Humano. Os quadros resultantes são os seguintes:

A Estrutura Organizacional

GERAÇÃO	DISSEMINAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Quando há predisposição para a procura de soluções conjuntas, significa que existiu, no passado, uma formação e uma estrutura que facilitou a geração do conhecimento; - As estruturas voltadas para a inovação, experimentação e para a aprendizagem contínua facilitam a geração do conhecimento; - O estímulo e o investimento na aprendizagem individual e colectiva facilitam a geração do conhecimento; - A aprendizagem estimula a inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> - A estrutura interfere na disseminação. Se existe na empresa o hábito de partilhar informação, o processo de disseminação do conhecimento é facilitado. Por outro lado, se a informação é poder na empresa, a disseminação é difícil; - A aprendizagem organizacional ocorre quando se partilha um conhecimento novo.

Tabela 8. A Estrutura Organizacional.

As Variáveis Independentes

NÍVEIS DE FORMALIZAÇÃO	
FORMAL	INFORMAL
<p>Geração: os critérios e políticas formais para a inovação tendem a facilitar o processo de geração de novos conhecimentos;</p>	<p>Geração: as redes de relacionamento informais tendem a facilitar a geração do conhecimento, principalmente do multidisciplinar, que depende da interacção dos diversos departamentos e especialistas; estruturas informais tornam mais rápida a geração do conhecimento;</p>
<p>Disseminação: a estrutura formal serve de apoio ao conhecimento a ser disseminado, principalmente o explícito pois permite validar através de mecanismos reconhecidos normativamente pela empresa.</p>	<p>Disseminação: altos níveis de informalidade facilita e torna mais rápida a disseminação do conhecimento, principalmente o tácito pois facilita e estimula o contacto pessoal.</p>

Tabela 9. Os Níveis de Formalização.

A Departamentalização

CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	
GERAÇÃO	DISSEMINAÇÃO
<p>- A criação de um departamento de P&D e/ou de uma função específica para a GC facilita a geração do conhecimento;</p> <p>- A geração do conhecimento é facilitada em empresas que possuem estruturas mais flexíveis, autónomas, que propiciam a integração interfuncional e interdisciplinar.</p>	<p>- A criação de uma função específica para a GC facilita a disseminação do conhecimento;</p> <p>- Departamentos com fronteiras mais permeáveis facilitam a disseminação do conhecimento.</p>

Tabela 10. A Departamentalização.

A Distribuição de Poderes

GERAÇÃO	DISSEMINAÇÃO
<p><u>Papel do Líder:</u> a geração do conhecimento é facilitada por um líder que inspire confiança, que estimule a aprendizagem contínua, que saiba ouvir e que seja comunicativo;</p> <p><u>Níveis de Decisão:</u> quando o poder de decisão está próximo do conhecimento, a geração de novos conhecimentos é facilitada pois existe mais liberdade e autonomia para a experimentação, com reduzida ameaça de punição de erros;</p> <p><u>Comunicação:</u> sistemas eficazes de comunicação facilitam a geração de conhecimento, principalmente daquele que depende da interação de diversos departamentos e especialistas. Comunidades de prática e fóruns de debate facilitam a geração do conhecimento</p>	<p><u>Papel do líder:</u> a partilha dos resultados com os profissionais estimula a disseminação do conhecimento. A gestão intermédia tem um papel fundamental na transferência do conhecimento, tanto para baixo como para cima;</p> <p><u>Níveis de Decisão:</u> a necessidade de disseminação é reduzida nas empresas cujo poder de decisão está próximo do conhecimento. Evitam-se inclusive os custos de transferência;</p> <p><u>Comunicação:</u> um sistema eficaz de comunicação facilita a disseminação. Se o conhecimento é explícito é facilitado pela comunicação escrita. Se é tácito é facilitado pela comunicação pessoal, principalmente lateral. A ampla utilização das TIC facilita a disseminação do conhecimento, principalmente o explícito. Comunidades de prática e fóruns de debate facilitam a disseminação do conhecimento. A existência de uma linguagem ou nomenclatura comum facilita a disseminação do conhecimento.</p>

Tabela 11. A Distribuição de Poderes.

A Gestão do Capital Humano

GERAÇÃO	DISSEMINAÇÃO
<p>- Pensar colectivamente é libertar o potencial criativo e de concretização existente nas pessoas;</p> <p>- O incremento do Capital Humano por meio da contribuição de cada indivíduo com os seus saberes e as suas experiências, de cada um dos sectores com as suas atribuições e procedimentos transforma a capacidade da empresa em capacidade real, melhorando a forma de execução de tarefas, contribuindo para o desenvolvimento de toda a empresa.</p>	<p>- Resulta numa vontade ou intenção comum, estabelecendo nas pessoas uma postura mais comprometida com a eficiência e leva a melhores resultados;</p> <p>- Desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a construção colectiva, valorizando a perspectiva dos profissionais, como ferramenta para a efectividade dessas mudanças;</p> <p>- Essas mudanças afectam a maneira de agir e de pensar dos gestores e profissionais que, por meio de diálogo e da reflexão estratégica, procuram novas visões, alternativas e significado.</p>

Tabela 12. A Gestão do Capital Humano

4.5.3. O Procedimento da Recolha de Dados

A fase de recolha de dados do presente estudo comporta dois momentos distintos: o levantamento de dados secundários e o levantamento de dados primários. O levantamento de dados secundários tem o objectivo de obter dados sobre as empresas seleccionadas, para compor o estudo de caso, e sobre o ambiente de pesquisa; o levantamento de dados primários pode ser originado através de seis fontes: a documentação, os registos em arquivos, as entrevistas, a observação directa, a observação participante e os artefactos físicos (Yin, 1994).

Segundo o mesmo autor, o guião da entrevista num estudo de caso que aplica métodos qualitativos de levantamento de dados pode ser:

- A entrevista aberta, onde se pode questionar os entrevistados por temas, bem como solicitar opiniões sobre eventos. Em algumas situações pode-se até mesmo solicitar ao entrevistado que enuncie a sua própria percepção sobre certas ocorrências;
- A entrevista focalizada, em que o investigador normalmente segue um certo conjunto de questões prévias, nestes casos a entrevista pode ainda ser abertas e assumir uma forma de conversação;
- A entrevista estruturada, com questões conduzidas com o levantamento formal e sem flexibilidade para alterações.

Com o objectivo de um maior aprofundamento e entendimento das variáveis da GC que influenciam a GCH, serão utilizadas como fontes primárias de obtenção de dados as entrevistas individuais focalizadas, realizadas pelo próprio autor, sustentadas por um roteiro de entrevista.

O roteiro da entrevista foi elaborado com base no modelo referencial apresentado na secção 4.6., o modelo do roteiro da pesquisa encontra-se em anexo (anexo 1).

Este roteiro não foi rigidamente respeitado. Serviu como um fio condutor da conversa com o entrevistado. As questões foram colocadas para discussão na medida em que os temas foram tratados e desenvolvidos, não necessariamente na ordem em que aparecem no roteiro. Se, ao responder a uma questão, o entrevistado abordou um tema que não era o seguinte, a fluidez da conversa não foi prejudicada em detrimento da sequência previamente estabelecida para as questões. De modo que ao final de cada entrevista todas as discussões haviam sido discutidas. Uma parte do roteiro da entrevista foi extraída de Terra (1999).

As entrevistas foram realizadas entre Fevereiro e Junho de 2009 e estão gravadas em formato digital de forma a preservar a fidedignidade das respostas e facilitar a análise.

4.5.4. A Análise de Dados

Yin (1994) propõe duas formas de análise de dados num estudo de caso:

- Reflexão sobre o conjunto de questões de pesquisa, revisão da literatura e novas descobertas de pesquisa, originadas a partir das proposições teóricas. Estas proposições orientam a recolha e a análise de dados e contribuem para a compreensão da realidade, permitindo a análise a partir de um referencial teórico estabelecido;
- Elaboração de um referencial descritivo voltado para as empresas em estudo, quando o investigador objectiva apenas descrever a realidade ou quando não há proposição teórica.

A primeira forma adequa-se melhor à presente pesquisa pois o autor propôs um modelo conceptual teórico que foi a base do modelo referencial da pesquisa.

Com os dados gerais obtidos através da aplicação das entrevistas, foi elaborada uma análise qualitativa para detecção de correlação efectiva entre questões e variáveis, de modo a ser possível detalhar análises e conclusões finais.

4.6. O Critério para Seleção dos Casos e o Ambiente de Pesquisa

Uma questão importante a considerar é a área de abrangência da pesquisa. Numa pesquisa geral – cobrindo diversos segmentos da economia – existe uma clara distinção entre a forma como estes sectores tratam o problema do conhecimento e da GCH.

Mesmo dentro de um só sector podem coexistir empresas de diversas naturezas – estatais, privadas, nacionais, multinacionais, industriais, de serviços - que, devido aos seus objectivos particulares, podem eventualmente actuar de forma muito variada e encarar o problema apresentado de forma substancialmente diferente, apresentando as mais variadas soluções.

Sendo assim, optou-se por estudar as empresas que dêem mais ênfase aos aspectos considerados neste estudo ou seja, as empresas que foram consideradas pelo estudo *Great Place to Work* (GPTW) as melhores empresas para se trabalhar em Portugal.

A Lista das 30 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal em 2009 (consultar anexo 2) foi elaborada pelo Great Place to Work[®] Institute Portugal.

O primeiro lugar no ranking foi conquistado pela Microsoft, e nas diferentes categorias por dimensão destacaram-se a Accenture (acima de 1000 colaboradores), a Cisco (entre 101 a 240 colaboradores), a Cushman & Wakefield (menos de 100 colaboradores) e a Microsoft (entre 241 a 1000 colaboradores).

O interesse por este estudo justifica-se pelo facto da sociedade portuguesa estar novamente a discutir a necessidade de investimentos nesta área, como forma de garantia de sustentabilidade na fase que se adivinha. E a qualidade do Capital Humano, como *input* básico da imensa maioria dos processos, representa um papel de primordial importância.

Para esta nova fase, as empresas que actuam em Portugal precisam de preparar as suas estruturas para gerar novos conhecimentos que lhes garantam a competitividade necessária.

4.7. A Síntese do Capítulo

Este capítulo serviu de propósito para aprofundar e ampliar os estudos sobre a importância da GC na GCH sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo, esta proposta, de carácter teórico, toma o método, enquanto procedimento de investigação e auto corrigível, como um conjunto de categorias em operação, multiplicidade qualitativa necessariamente vinculadas entre si.

Desta forma, as categorias da gestão de conhecimento e da Gestão do Capital Humano constituem um eixo facilitador da construção conceptual proposta neste estudo como movimento do processo pelo qual as categorias, os conceitos, as determinações surgem umas das outras para formar opiniões cada vez mais inclusivas, concretas e plenas de conteúdo.

Esta pesquisa pretende captar com detalhe e rigor o problema a ser investigado, analisar as suas diversas formas de desenvolvimento e descobrir a sua ligação interna. Só depois de cumprida essa tarefa poder-se-á expor adequadamente o movimento transposto e traduzido.

CAPÍTULO V
A Análise e a Interpretação
dos Dados

“Todos os espíritos são invisíveis para os que não o possuem, e toda a avaliação é um produto do que é avaliado pela esfera cognitiva de quem avalia”
(Arthur Schopenhavien)

CAPÍTULO V. A ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1. A Introdução

Neste capítulo, descreve-se a pesquisa de campo desde a escolha das empresas até à apresentação, análise e interpretação dos dados colhidos.

Conforme detalhado no capítulo 4, esta pesquisa desenvolvida foi baseada no estudo GPTW, que envolve as 30 melhores empresas para se trabalhar em Portugal, cujo principal interesse é perceber de que forma as mesmas lidam com os conceitos teóricos expostos.

Destacar as melhores práticas de gestão de Capital Humano é o objectivo do GPTW ao apresentar as conclusões anuais do maior estudo global sobre ambiente de trabalho. Mais de 3000 empresas, em 30 países, participam no estudo das Melhores Empresas para Trabalhar/*Best Workplaces*. Especializado na avaliação de ambientes de trabalho e na medição do nível de confiança no seio das organizações, o estudo elaborado pelo GPTW apenas considera como “melhores” as empresas que registam uma satisfação dos profissionais acima da média e que, de alguma forma, tenham práticas de gestão que justifiquem o resultado. A empresa que promove o estudo sabe da importância do cruzamento das respostas dos colaboradores, incluindo comentários sobre as práticas da empresa. Sabe-se que “pequeno-almoço na empresa, fruta e café ao longo do dia, consultas de nutrição, etc” traduz as regalias, mas não representa, por si só, a qualidade do ambiente de trabalho.

5.2. O Estudo Great Place to Work (GPTW)

O *Great Place to Work[®] Institute, Inc.* é uma empresa de consultoria de pesquisa e gestão sediada nos E.U.A. com filiais a nível internacional.

O *Great Place to Work[®] Institute Europe* está comprometido em apoiar as filiais europeias nos seus esforços para ajudar empresas, independente do sector, assegurando melhorias efectivas nas suas relações no ambiente de trabalho. No *Great Place to Work[®] Institute*, ouvem os colaboradores e avaliam os líderes desde 1980 para entenderem o que torna um ambiente de trabalho excelente.

Todos os anos o *Great Place to Work*[®] *Institute* produz a lista “As Melhores Empresas para Trabalhar” em 40 países do mundo. Cada lista destaca empresas de um país específico ou região do mundo, recorrendo à mesma metodologia desenvolvida nos E.U.A. – através da qual questionam os profissionais sobre o nível de confiança e a qualidade das relações existentes entre os seus pares e os seus líderes.

As empresas são seleccionadas com base nas respostas dos colaboradores ao *Great Place to Work*[®] *Trust Index*[®], um questionário dirigido aos colaboradores (ver anexo 4), desenvolvido pelo *Great Place to Work*[®] *Institute*. As informações adicionais que são utilizadas para seleccionar as empresas para a lista são fornecidas pelo *Great Place to Work*[®] *Culture Audit*[®], um questionário de avaliação dirigido à gestão.

A missão do GPTW é contribuir para a melhoria dos ambientes de trabalho das empresas através da elaboração de um estudo rigoroso, divulgando as melhores práticas numa base regular. Na concretização desta missão em Portugal, contam com o *Jornal Público* (desde 2006) e com a *Executive Digest* (desde 2007), que divulgam o estudo.

Publicada pela primeira vez em 2000, a lista portuguesa foi a primeira a ser divulgada na Europa. A Portugal seguiram-se outros países, e o apoio da União Europeia, em 2003, deu origem ao primeiro estudo europeu “Best Workplaces”, divulgado desde então pelo *Financial Times*.

A Lista das 30 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal em 2009 (consultar anexo 2) foi elaborada pelo *Great Place to Work*[®] *Institute* Portugal.

Desde 2003 que a presença portuguesa se faz notar (inclusive mais do que a espanhola) sendo que o ano passado já estiveram presentes 7 empresas (Amgen, BMW, Cushman & Wakefield, Liberty Seguros, Mapfre, Microsoft e a Real Seguros) no Top 100 europeu, e a vencedora da lista nacional, Cushman & Wakefield que se destacou no Top 10.

5.3. As Empresas do Estudo

Dentro do contexto descrito na secção anterior e concentrando toda a atenção nas empresas que foram consideradas as melhores para se trabalhar em Portugal, temos então por ordem alfabética, na tabela 12:

GCH por Competências: estudo exploratório em empresas de conhecimento intensivo

RANKING	EMPRESA	SECTOR DE ACTIVIDADE	Nº FUNCIONÁRIOS
1	Microsoft	Tecnologias de Informação / <i>Software</i>	304
2	CISCO	Tecnologias de Informação / Hardware/ Software	150
3	Liberty Seguros	Banca e Seguros / Seguros Gerais	406
4	Cushman & Wakefield	Mediação e Consultoria Imobiliária	58
5	Diageo	Transformação e Produção / Alimentação, bebidas e tabaco	57
6	Everis	Tecnologias de Informação / Consultoria	113
7	Pepsico/Matutano	Indústria Alimentar e Bebidas	1100
8	Mars Portugal	Área Alimentar (Snackfood, Petfood & Food)	78
9	Thomson Reuters	Fornecimento de Informação para Mercados Financeiros	34
10	BMW Portugal	Comércio a Retalho / Especialidades	56
11	Accenture	Serviços / Consultoria Actural/ Avaliação de Risco	1047
12	Primedrinks	Transformação e Produção / Alimentação, bebidas e tabaco	87
13	GMS Consulting	Serviços / Consultoria de Gestão e de Sistemas de Informação	119
14	Janssen-Cilag	Investigação Farmacêutica	110
15	Medtronic Portugal	Comércio a Retalho / Especialidades	55
16	Roff	Tecnologias de Informação	250
17	PWC	Serviços	650
18	PT Contact (Évora)	Gestão e Operacionalização de Serviços de Contact Center	275
20	Bristol Myers Squibb Farmacêutica Portuguesa	Saúde / Especialidades Médicas	181
21	Deloitte	Serviços de Auditoria e Consultoria	1564
22	HP	Tecnologias de Informação	346
23	Cadbury	Alimentar	15
24	Ativism	Serviços	105
25	By com	Serviços	55
26	RE/MAX	Mediação Imobiliária	1621
27	HUF	Componentes Automóveis	370
28	Barclays	BANCA	-
29	PNB Paribas Security Ser.	BANCA	270
30	José Júlio Jordão	Transformação e Produção / Maquinaria e Equipamentos	193

Tabela 13. Ranking das 30 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal, 2009 segundo o GPTW. Fonte: GPTW.

É de salientar que, dentro deste contexto, houve uma das demais empresas cuja participação foi de todo impossível. Para além das empresas do estudo foram também escolhidas outras empresas, com reconhecimento em Portugal onde o autor mantinha contactos profissionais ou pessoais. Este facto confere melhoria nas possibilidades de pesquisar mais profundamente com elevado grau de confiança, devido à relação entre

entrevistado e entrevistador não ter sido iniciado com este trabalho e também pelo facto do autor não ser uma pessoa completamente estranha às empresas.

O facto das empresas e do sector já serem do conhecimento prévio do autor permite que, em menos tempo, se retire mais informações pois o contexto é conhecido e alcança mais directamente o cerne das questões.

Nesta secção, são apresentadas as empresas, descritas a partir de dados secundários confirmados ou complementados nas visitas e entrevistas.

As empresas que não fazem parte do estudo GPTW, mas que representam também uma grande quota de mercado, no sector onde estão inseridas, são por ordem alfabética, tabela 13:

EMPRESA	SECTOR DE ACTIVIDADE
CHAMARTIN IMOBILIÁRIA GSPS SA	Imobiliário
FLADGATE PARTNERSHIP	Indústria
FUTURE TRENDS	Serviços
GRUPO RANGEL	Transitário
INDEVE	Serviços
MEDIAMARKET	Serviços
MERCK SHARPE & DOHME	Farmacêutica
MOTA-ENGIL	Construção
SCHERING – PLOUGH	Farmacêutica
SELECT VEDIOR	Recrutamento e Selecção
SOARES DA COSTA	Construção
SONAE DISTRIBUIÇÃO	Distribuição/Serviços
TEAMWORK	Serviços

Tabela 14. As Empresas extra GPTW.

5.3.1. A Recolha de Dados – A Análise Qualitativa

Conforme previsto no capítulo 4, com o objectivo de um maior aprofundamento e compreensão das variáveis da GC que influenciam a GCH, foram utilizadas como fontes primárias de obtenção de dados entrevistas individuais focalizadas, realizadas pelo próprio autor, guiadas por um roteiro de entrevista, baseado num modelo referencial (anexo 1).

Foram realizadas 42 entrevistas no total. Dado o carácter exploratório do estudo, acredita-se que a quantidade de contactos tenha sido suficiente para atingir o objectivo delineado. Além dos depoimentos dos entrevistados, foram reunidos documentos,

publicações, páginas na internet e relatórios das empresas para composição dos dados secundários.

Neste tópico são apresentados e interpretados os dados colhidos divididos em dados dos entrevistados, dados da estrutura organizacional e GCH.

Microsoft

Estudo de Caso – Microsoft

A Microsoft conquistou o primeiro lugar no ranking do estudo GPTW. A importância dada ao Capital Humano na subsidiária portuguesa reflecte-se desde logo na forma de avaliar os colaboradores. “Ela é feita sob três ângulos. Não só de cima para baixo, mas também inter pares e de baixo para cima”, explica Paula Carneiro, directora de Recursos Humanos. “São de 360° de *feedback*”. A ideia da empresa é promover oportunidades para que as pessoas revelem o seu potencial. “Na Microsoft não há uma carreira, mas carreiras, adequadas ao perfil das pessoas” conta. Seja através dos pequenos-almoços ou através de reuniões, o importante é auscultar os profissionais para perceberem as mudanças e as novas necessidades da empresa. Para que haja melhorias, a empresa recorre a ferramentas informáticas de monitorização dos objectivos dos indivíduos. Através da Performance@Microsoft, as metas individuais são tornadas acessíveis a todos. “Assim, temos a possibilidade de acompanhar esses compromissos individuais, de uma maneira mais formal em Julho, que representa o final do nosso ano fiscal”, refere Paula Carneiro.

Na área de localização de ERP’s, é destacado o plano de carreira personalizado. Têm dois períodos de avaliação, um mais específico onde se avalia o desempenho e outro mais direccionado para o desenvolvimento de carreiras. É possível ao profissional da Microsoft, se não estiver satisfeito numa determinada função, procurar alternativas, ou dentro da profissão, ou numa evolução lateral ou até mesmo noutra que seja completamente diferente, ou seja profissionalmente poderá ter uma rotação de 360° de opções.

O desenvolvimento da formação dos profissionais baseia-se na filosofia 70/20/10: 70% de formação *on the job*, 20% de *coaching*, *mentoring* e *feedback* e 10% de formação presencial, online e multimédia.

A empresa promove vários programas de reconhecimento. Os *Service Awards* são prémios de antiguidade. A este prémio acresce os *Gold Star Awards*, que reconhece o mérito a

cerca de 20 colaboradores de exceção premiando modelos de comportamento, com uma gratificação de cerca de 5% do salário bruto anual.

Tendo em vista a promoção de um estilo de vida saudável, a empresa paga consultas de nutricionismo, tanto aos colaboradores como aos filhos, de psicologia, aulas de ioga uma vez por semana, para além das máquinas de *cardiofitness* no ginásio das instalações. Depois surgem outros pormenores que fazem a diferença: pequeno-almoço gratuito na cafetaria, cesto de frutas nas copas, 450 serviços de conveniência como lavagem de carro, manicura, lavandaria ou *babysitting*. “São pequenas coisas que por vezes os nossos colaboradores deixam para segundo plano, de forma que procuramos proporcionar a possibilidade de serem resolvidas tarefas do quotidiano”, justifica Paula Carneiro.

Na perspectiva dos profissionais da Microsoft, os pontos fortes são a ausência de discriminação, a administração competente, a gestão ética e honesta, as regalias especiais e exclusivas, o orgulho na empresa e no contributo da mesma para a comunidade e o trabalho com significado especial e não só um “emprego”.



Estudo de Caso – Cisco

A Cisco está a participar neste inquérito pela primeira vez em Portugal e na Europa e os resultados têm sido fantásticos (estão na maioria dos países nos três primeiros lugares).

A Cisco é uma empresa cuja máxima é máxima autonomia, máxima responsabilidade, sendo o *empowerment* a palavra de ordem. A empresa usa uma forma de comunicar muito própria e a formação dos seus colaboradores é toda feita *online*. Cada departamento recebe uma série de formações a serem realizadas *online* a nível europeu e tem a liberdade de assistir ou não às formações.

“O colaborador tem a liberdade de traçar o seu caminho dentro da Cisco, acumulando no seu portfolio as formações que achar necessárias para o exercício das suas funções”, comenta Andreia Rangel, Human Resources Representative em Portugal.

No *New Hire Training* a Cisco leva os colaboradores, 5 dias em San Jose (EUA), permitindo uma visão global da empresa (formação conjunta com os novos colaboradores de todo o mundo) mais 2 dias em Londres de modo a dar a percepção de como funciona a empresa a nível europeu.

Para partilhar a opinião dos seus colaboradores a Cisco usa o *Pulse Survey* (anual) onde recolhe e analisa a opinião dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. São planeadas melhorias de acordo com as recomendações feitas pelos colaboradores.

A nível dos benefícios, oferece seguros de saúde e de vida, plano de pensões, carro da empresa para colaboradores do escritório, cobertura de custos de transporte, ticket restaurantes.

Na perspectiva dos profissionais da Cisco, os pontos fortes são a flexibilidade de horários, a autonomia nas funções, a ausência de discriminação, a administração competente, a gestão ética e honesta, as regalias especiais e exclusivas, o orgulho na empresa e do contributo da mesma para a comunidade e o trabalho com significado especial e não representando só um “emprego”.



Estudo de Caso – Liberty Seguros

A Liberty Seguros é uma empresa que assenta no humanismo, na conciliação da vida profissional e pessoal, no bom ambiente. Com as pessoas e as estratégias certas, o negócio floresceu num mercado que está estável. “A actividade seguradora não cresceu e nós crescemos dois dígitos. É sinal que há muito trabalho, muito esforço, muito empenho”, revela Paula Garrido, directora de Recursos Humanos.

A comunicação é efectivamente uma mais-valia, sempre associada ao humanismo, que se reflecte nas relações entre o CEO e os colaboradores. Os momentos de celebração são uma prática instituída na empresa, porque o bom ambiente assim o proporciona.

Como reconhecimento dos objectivos atingidos, a Liberty já ofereceu viagens e outro tipo de recompensas.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a gestão ética, honesta e competente, a ausência de discriminação, o acolhimento, o horário de trabalho flexível, e o orgulho na actividade e no contributo para a comunidade.



Estudo de Caso – Cushman & Wakefield

A camaradagem caracteriza a cultura da Cushman & Wakefield, e é reforçada com os fins-de-semana da empresa que constituem excelentes oportunidades de descontração e de interacção fora do contexto de trabalho.

Na Cushman & Wakefield, os benefícios são variados. O prémio anual de produtividade que prevê a atribuição de “uma percentagem dos lucros da empresa em Portugal, distribuída de acordo com avaliações que fazemos dos funcionários”, explica o director administrativo-financeiro, André Cid. Ao profissional que apresentar o contacto de uma pessoa que venha a ser contratada também é atribuído um prémio de €1500 euros: “uma parte é paga na contratação e a outra na renovação do contrato”, clarifica Eric Van Leuven, director-geral.

Vive-se num ambiente internacional dentro da própria empresa. Para que seja mais fácil a adaptação e a hospitalidade, a empresa oferece aos novos colaboradores estrangeiros, aulas de português. Sem distinção de nacionalidade, são oferecidos aos novos membros de equipas um Kit Cushman & Wakefield, um Blackberry e um *buddy*, responsável pela apresentação e integração do novo colaborador, explicando os procedimentos.

Na perspectiva dos colaboradores os pontos fortes da empresa são a administração competente, a gestão ética e honesta, a ausência de discriminação, o acolhimento e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e orgulho na actividade.

DIAGEO

Estudo de Caso – Diageo

A abordagem ao mercado de bebidas alcoólicas é um desafio que os colaboradores agarram com prazer. Levar as pessoas a escolherem as suas marcas para celebrarem os seus momentos e acontecimentos é o objectivo da empresa, sem esquecer porém a ideia de o fazer com responsabilidade. Essa responsabilidade faz-se sentir na forma como vendem “*moments release*”, em todo o mundo.

Os novos colaboradores são integrados através do chamado Plano de Indução. “Seja estagiário ou director, não toca naquilo que vai fazer no futuro nos primeiros 15 dias”, conta Patrícia Calvário, responsável pelos Recursos Humanos. Durante esse período o colaborador

reúne com os *managers* de todas as áreas da Diageo: “*Brand Management, Trade Marketing, Recursos Humanos, Facilities. Customer Service, Sistemas, Logística, frente Comercial...*depois dos 15 dias já criou relações, está por dentro da nossa actividade e torna-se mais confortável desenvolver o seu trabalho”, acrescenta.

Um dos instrumentos motivacionais usado é uma oferta de progressão tanto horizontal como vertical por serem uma multinacional, o que lhes permite, pois desde logo não estão limitados ao espaço português, outro instrumento de motivação dá pelo nome de *Partners for Growth* (P4G) e é a base da estratégia dos recursos humanos da Diageo, “não se limita a uma ferramenta de avaliação de desempenho, abrange de aspirações pessoais, profissionais, próximos passos, compromissos...tudo isto fica num documento como se de uma acta se tratasse”, esclarece Patrícia Calvário. Isto permite à empresa conhecer as pessoas e orientá-las no que diz respeito aos seus objectivos, criando compromisso e motivação para atingir as metas do negócio.

Numa empresa talhada para brindar, todos os colaboradores beneficiam de descontos nas bebidas da marca, uma cultura de celebração e responsabilidade que fazem questão que aconteça todos os dias.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são o orgulho nos resultados, a atribuição de responsabilidades, a flexibilidade de horário, a ausência de discriminação e a visão clara dos superiores quanto aos objectivos e meios.



Estudo de Caso – Everis

A Everis, como qualquer consultora, tem que ter em conta o negócio dos clientes o que muitas vezes faz com que os colaboradores quase “morem” nos clientes. Ainda que os colaboradores estejam muito tempo ausentes na empresa, a Everis promove encontros mensais em que cada gestor de projecto está com a sua equipa. Trimestralmente, os consultores dos diferentes níveis reúnem com o *partner*, dando-lhes a possibilidade de colocar questões e trocar informações.

A integração de novos colaboradores obedece a critérios bem diferentes dos habituais noutras empresas de consultadoria onde, por norma, estão sujeitos a uma formação intensiva. Na Everis, estão o mais rapidamente possível em projectos. “Acreditamos numa integração

em ambiente real porque a colocação das novas pessoas em equipas bem estruturadas ajuda-as a desenvolver competências, ao mesmo tempo que se sentem apoiadas”, defende o *manager* Ricardo dos Santos.

A Everis avalia constantemente os colaboradores, como sustentáculo de reconhecimento; desde a sua entrada, têm objectivos de curto e longo prazo e são avaliados por isso, permitindo-lhes saber em que patamar se encontram mantendo-se assim focados nos objectivos.

Para Sofia Carvalho, responsável pelos Recursos Humanos, o negócio depende única e exclusivamente das pessoas, sendo o activo mais rico da empresa.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a ausência de discriminação, o ambiente agradável e amistoso, a colaboração dos colegas, o orgulho na empresa e uma administração competente.

Estudo de Caso – Pepsico/Matutano



A Pepsico/Matutano tem como prática diária “*Performance with a Purpose*”, assente no triplo compromisso de sustentabilidade: *Human, Environment e Talent*.

Actualmente, o crescimento sustentável é, indiscutivelmente, uma vantagem concorrencial diferenciadora entre as empresas das mais diversas áreas de actividade. Neste contexto, importa salientar o papel que a PepsiCo tem vindo a assumir como exemplo de sucesso na adopção de políticas de sustentabilidade e responsabilidade social e os excelentes resultados obtidos neste estudo.

Com base nos resultados obtidos, a PepsiCo/Matutano obteve um valor de 95% no Barómetro da Sustentabilidade. Com estes resultados a PepsiCo integra também o Top 21 das melhores empresas em Portugal, está, assim, ao nível do estudo *Best in Class Internacional*, sendo superior em alguns critérios de avaliação.

Da análise dos resultados globais presentes no estudo, a PepsiCo destaca-se na Dimensão Ambiental, nos critérios de *Reporting* Ambiental, na Dimensão de Gestão, nos critérios de Código de Conduta, Corrupção e Suborno, Gestão da Relação com os investidores e Gestão de Riscos e Crises para o Negócio da Empresa, e na Dimensão Social, nos critérios

do Desenvolvimento do Capital Humano, Gestão da Relação com os *Stakeholders*, Indicadores de Prática Laboral e *Reporting Social*. Em todos estes critérios, a PepsiCo obteve um valor de 100%.

Estes resultados só são possíveis graças ao trabalho conjunto que todos os elementos que compõem a “família” PepsiCo, realizam no seu dia-a-dia, de forma responsável, eficaz e consistente. Um trabalho assente nos valores e princípios que regem a empresa. Uma Estratégia de *Performance with Purpose* que procura construir o futuro como empresa tendo também um propósito para a humanidade ao nível da sustentabilidade humana, ambiental e da gestão do talento.

Estudo de Caso – Mars Portugal



A Mars é uma empresa sem barreiras hierárquicas, os colaboradores são associados à família Mars. “Ser associado significa ser membro da família, alguém que tem um *link* emocional e que é parte de uma comunidade”, afirma Sandra Reis, responsável pelos Recursos Humanos.

O desempenho pessoal e o estímulo à permanente evolução dentro da companhia são traços distintivos na Mars. O Plano de Desenvolvimento da Performance (PDP) enquadra a avaliação de desempenho e visa a melhoria da *performance*, competências e oportunidades de desenvolvimento, apoiando o desenvolvimento individual. O *Mars Learning* é um programa de desenvolvimento dos colaboradores que todos conhecem com 70/20/10 “70% do que aprendemos é através daquilo que fazemos, 20% através dos outros e 10% pela formação que realizamos”, decifra Sandra Reis.

Numa empresa com marcas fortes como a Mars, M&M, Pedigree Pal, só referindo algumas, há uma natural tendência para a constituição de clãs, mas que o modelo de gestão elimina. Todos trabalham com todos num *open space* que não permite barreiras nem pessoais nem de marcas.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a ausência de discriminação, o orgulho na empresa, a confiança na qualidade do trabalho, a comemoração de datas e acontecimentos especiais e a facilidade de comunicação com a administração.



Estudo de Caso – Thomson Reuters

A missão de Thomson Reuters é oferecer aos seus clientes, em todo o mundo acesso a soluções inteligentes de informação científica e multidisciplinar, que permitam aos investigadores serem mais competitivos com os seus colegas e também fornecer um nível superior de atendimento a estes mesmos clientes.

No ano de 1992 a empresa foi adquirida pela Thomson Corporation, que, após muitas mudanças, resolveu chamá-la de Thomson Scientific no início de 2004. Apesar das mudanças continuaram a ser a mesma empresa que inovou o uso dos índices de citações, factor do impacto, e as bases multidisciplinares de alta qualidade utilizadas diariamente por mais de 7 milhões de investigadores em mais de 50 países.

A plataforma, o *Web of Knowledge*, disponibiliza informação científica de qualidade em tempo real, abrangendo informações retrospectivas e actuais, abrangentes em muitas áreas e disciplinas, desde o ano de 1900, até à actualidade.

Na realidade, o que aconteceu foi uma mudança para melhor, nos produtos e nos serviços, mas não mudaram a essência de quem são, uma empresa dedicada à qualidade do conteúdo da informação e atenção pessoal a todos os clientes.

Ana Maria Martins, responsável pelos Recursos Humanos, na *Business Unit* em Portugal afirma “desde há muito tempo que a empresa se preocupa com a valorização do percurso das nossas empresas, estando agora a desenvolver um novo projecto de *Performance Management*”.



Estudo de Caso – BMW Portugal

A BMW Group Portugal é uma empresa bem-disposta o que se sente quando se visita a empresa. Segundo Cristina Carvalho, responsável pelos Recursos Humanos, “o sucesso da BMW está nas pequenas coisas feitas no momento certo”. Pequenas coisas como por exemplo o *Succession Plan*, um programa interno que dá prioridade às pessoas que já fazem parte da equipa de ocupar um novo lugar na empresa sempre que abre uma vaga. Numa empresa que emprega 76 pessoas, 27 já mudaram de funções em quatro anos de actividade, no mercado português.

Outra questão importante na empresa é o valor dado à qualidade de vida de cada colaborador e ao seu equilíbrio com a vida profissional. Se um colaborador fica para além das 19h pode contar com um *reminder* no computador que lhe pergunta “o que ainda faz aqui?”.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a gestão ética, honesta e competente, ausência de discriminação, orgulho na empresa, ambiente de trabalho agradável e amigoso e comemoração de datas e acontecimentos especiais.

Estudo de Caso – Accenture



A vontade de alargar o conhecimento é um dos principais denominadores comuns dos colaboradores da consultora. “Acho que é uma das características que os processos de recrutamento tentam encontrar: a de querer continuar a crescer e ter a capacidade intrínseca de fazer coisas novas”, acrescenta João Rui Baptista, responsável pela área de *Knowledge Management*.

A captação de talentos começa desde logo na faculdade, no entanto para serem admitidos têm que ter aproveitamento num curso que dura entre 4 a 6 semanas. Esse período dá aos formandos, uma vivência que por vezes se prolonga para toda a vida.

O *work life balance* da equipa é assegurado por iniciativas como as sessões de quiropraxia, utilizadas por cerca de 200 pessoas todos os meses ou as consultas de nutrição. A Accenture disponibiliza também um segundo gabinete médico, para além de uma psicóloga que visita as instalações duas vezes por mês.

A estas iniciativas somam-se mais de 20 actividades anuais para todos os gostos: corridas de *Karts*, futebol, basquetebol, *squash*, todo-o-terreno, *rafting*, sessões de riso, cursos de maquilhagem ou viagens.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a ausência de discriminação, a administração ética e honesta, o orgulho na actividade, o acolhimento e equipamentos e recursos necessários.



Estudo de Caso – Primedrinks

A linguagem do desporto prepara os colaboradores da Primedrinks para a realidade competitiva do mercado.

Chama-se Escola de Valores e começou há dois anos. Os treinos de *rugby* são mensais, no campo de uma instituição universitária Lisboaeta, com o seleccionador português da modalidade, Tomaz Morais.

Tudo começa numa sessão em sala. O seleccionador enfoca um tema da realidade competitiva e apresenta-o através de exemplos em vídeo ou *powerpoint* aos colaboradores da importadora e comercializadora de bebidas Primedrinks.

“O rugby ensina valores”, considera Denis Coubronne, director-geral da empresa. Cooperação, sacrifícios, enfoque nos objectivos: aquilo que é preciso para se ser um grande atleta.

Apesar da preocupação com as pessoas, este é o terceiro ano consecutivo no *ranking* das melhores empresas para trabalhar em Portugal, a Primedrinks não possui um departamento interno de recursos humanos. “Os departamentos de recursos humanos tradicionais tratam com frequência de assuntos administrativos que não lhe dizem directamente respeito”, defende. O director-geral acredita que para se desenvolverem equipas, têm de ser as chefias a ter uma visão mais profunda, por um lado, e mais global, por outro, do negócio. “ É como aquela brincadeira: a guerra é um assunto demasiado sério para ser deixado aos militares. Pois bem: o assunto pessoas é demasiado sério para ser deixado apenas aos recursos humanos”, compara.

A importância que é dada aos activos humanos da Primedrinks chega também à saúde da equipa. Todas as quartas-feiras à tarde, um especialista em naturopatia visita as instalações para fazer tratamentos de acunpuntura, massagens de relaxamento e informação nutricional.

Transversalmente a todos os níveis hierárquicos, esta equipa vencedora beneficia de um plano de pensões, seguro de saúde, cantina gratuita, participação em 50% no ginásio e flexibilidade de horários.

Na perspectiva dos colaboradores os pontos fortes da empresa são a flexibilidade de horários, a ausência da discriminação, o trabalho com um significado especial, administração ética e competente e a comemoração de datas e acontecimentos especiais.

Estudo de Caso – GMS Consulting



A GMS tem como filosofia *make it happen*. Fazer acontecer é ajudar os clientes a alcançar os seus objectivos, desde a definição à implementação de um projecto. É o comprometimento total com o cliente, para que se possa chegar à excelência.

“Informalidade, transparência, credibilidade, rigor e profissionalismo são atitudes que caracterizam o ambiente em que se vive na empresa”, defende Rui Silva, Director Administrativo e Financeiro.

Conscientes que o trabalho de consultoria é bastante exigente e por vezes, obriga a horários mais longos, a empresa criou o *havefun@work*, um lema interno que procura promover a camaradagem e o espírito de equipa. O resultado é positivo.

A cultura da empresa assenta na comunicação em duas vias, na partilha de informação e na confiança depositada em todos. Partilhar projectos, objectivos e sucessos alcançados funciona como elo de união mas também como reconhecimento e valorização do trabalho.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a ausência de discriminação, a gestão ética, honesta e competente, a colaboração entre colegas, o acolhimento e a disposição para dar mais de si para concluir um trabalho.

Estudo de Caso – Janssen-Cilag



A Janssen-Cilag pertence ao grupo de Companhias Johnson & Johnson líder em investigação farmacêutica. É uma organização dinâmica, jovem e claramente comprometida com o progresso e inovação e tem registado um crescimento importante, sustentado na qualidade dos produtos e na confiança neles depositada, pelos profissionais de saúde.

A Janssen-Cilag está presente fisicamente ou através da *Internet* em todos os países do Mundo e intervém em inúmeras áreas terapêuticas, tais como o tratamento da dor, psiquiatria, neurologia, gastroenterologia e infecciologia.

A Janssen-Cilag é reconhecida pelo espírito de mudança e pela capacidade de antecipar e contribuir para a melhoria da saúde em Portugal. Cada colaborador sente que a sua iniciativa individual, gosto pela inovação e capacidade de trabalhar em equipa faz a diferença e contribui para o crescimento sustentado da Empresa. Diferenciam-se pela conduta ética e sentem-se orgulhosos pela forma como os programas de responsabilidade social ajudam a comunidade.

São as pessoas que dão vida à empresa e têm um papel importante no seu sucesso. Para a empresa, é fundamental dotar os colaboradores, das competências necessárias para exercerem da melhor forma as suas funções, como também é fulcral criar-lhes oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional. É assumidamente uma prioridade estratégica. Para além disso, consideram que a saúde e bem-estar dos colaboradores e famílias é inseparável da Saúde da empresa, pelo que desenvolvem uma série de programas na área da segurança e saúde ocupacional, saúde e bem-estar individual, diversidade, entre outros.

Estudo de Caso – Medtronic Portugal



A Medtronic é hoje uma das principais empresas de tecnologia médica do mundo. A criação do primeiro *pacemaker* implantável da história viria a tornar-se apenas no início de um processo de desenvolvimento de produtos e terapias, não só para tratamento e gestão de doenças cardiovasculares como também para perturbações neurológicas, intervenções cirúrgicas da coluna vertebral, diabetes ou doenças otorrinolaringológicas.

Os profissionais da empresa de tecnologia são movidos pelo desafio diário de melhorar vidas humanas. “Concentramo-nos em produtos para aliviar a dor, restabelecer a saúde e prolongar a vida das pessoas”, conta Isabel Dionísio, responsável pela Comunicação. “Todos os colaboradores se revêm nesta missão da Medtronic: uma missão que nos mantém muito focados no futuro e no desenvolvimento das terapias mais avançadas do mundo”, evoca.

Na empresa de tecnologia médica, os colaboradores beneficiam de comissões de venda que podem atingir os 5% do salário anual bruto, para além de programas especiais para aquisição, em condições vantajosas, de acções da empresa.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são os equipamentos e recursos necessários, a ausência da discriminação, o orgulho na actividade, o trabalho com significado especial e o contributo para a comunidade.

Estudo de Caso – Roff



Após a conclusão da aquisição do grupo Tecnidata, por parte da Reditus no final de 2008, a ROFF está actualmente inserida num dos três maiores grupos portugueses, na área das Tecnologias de Informação.

Conta hoje com o empenho de 250 colaboradores e tem como um dos objectivos primordiais, ser a referência da consultoria SAP em Portugal. Integrar parceiros, fidelizar clientes, motivar colaboradores e capacitar gestores e força de vendas são factores determinantes para a competitividade das empresas, qualquer que seja a sua dimensão.

Cientes desta realidade, preparam as competências necessárias para ser o parceiro certo na implementação de projectos B2B, CRM, B2C, B2E, sistemas de suporte à decisão e soluções de *m-business*. Neste âmbito, apresentam a significativa mais-valia de possuir uma equipa com profundo conhecimento do ponto de contacto de todas estas tecnologias, o *Enterprise Resource Planning*.

Ao nível dos benefícios, a empresa desenvolve protocolos com várias entidades, oferecendo descontos significativos aos seus colaboradores, têm diariamente também fruta à disposição.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a ausência da discriminação, o orgulho na actividade, o trabalho com significado especial e o contributo para a comunidade.

Estudo de Caso – PricewaterhouseCoopers (PWC)



A PricewaterhouseCoopers em Portugal conta com 25 *Partners*, dos quais 21 no escritório de Lisboa e 4 no do Porto e cerca de 780 colaboradores permanentes. A grande maioria dos profissionais é licenciada em gestão de empresas, finanças, economia, contabilidade, direito, engenharia ou ciências sociais, a todos é proporcionada a hipótese de

complementarem a sua formação académica, além de receberem frequentemente formação profissional específica.

Segundo Nuno Nogueira, a missão da empresa é “Fazer negócios com integridade. Preservar a nossa reputação e a do Cliente. Respeitar as pessoas e o ambiente. Ser socialmente responsável. Trabalhar em conjunto e pensar sobre a maneira como trabalhamos. Considerar as dimensões éticas das nossas acções”

O programa *Global Opportunities* reúne profissionais de vários pontos do mundo proporcionando enriquecimento humano e profissional. A liderança e o trabalho em equipa são a base de um triângulo de valores, que abre caminho para a excelência, alcançada através da inovação, agilidade e aprendizagem.

Nuno Nogueira, director de Recursos Humanos, afirma que há muitos colaboradores na empresa que procuraram na PWC um início de carreira profissional, face à imagem de “escola” que está associada à empresa. No entanto, na empresa existem oportunidades para todo o género de aspirações na carreira.

As atribuições de prémios de desempenho, a par com os “*Staff Days*”, encontros informais para reflectir os resultados alcançados, definirem-se estratégias para o futuro, constituem algumas das razões que justificam que a PWC seja uma das 30 melhores empresas para se trabalhar em Portugal.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a ausência de discriminação, o despedimento só em último caso, os equipamentos e recursos necessários, o acolhimento e o orgulho na empresa.

Estudo de Caso – PT Contact (Évora)



O sucesso e o crescimento da PT Contact depende essencialmente das pessoas, por tal a empresa assume uma política de formação e desenvolvimento de colaboradores com potencial e competências diferenciadas.

O processo de selecção e formação é contínuo. Dele depende o sucesso de cada operação, por esse motivo a PT Contact investe nas áreas comportamentais e técnicas, possibilitando aos colaboradores uma maior qualificação e valorização pessoal. “ A formação é encarada a três níveis: a formação inicial, parte integrante do processo de recrutamento e

selecção; a formação contínua ou *refresh* e a formação do potencial interno e desenvolvimento das pessoas – Planos de Desenvolvimento Pessoal – o *supervision one* (para um comunicador ascender a supervisor) e o *supervision gold* (para supervisores que ascendem a coordenadores) ” explica Graça Rebocho, responsável pelos Recursos Humanos.

Os colaboradores vêm na PT Contact, uma óptima oportunidade de trabalho, tendo em conta a flexibilidade de horários e o elevado nível de empregabilidade.

A juventude e o dinamismo dos colaboradores convidam à realização de eventos extra laborais onde se promove a amizade e a coesão.

Na perspectiva dos colaboradores os pontos fortes da empresa são a flexibilidade de horário, as instalações, a ausência de discriminação, o bom ambiente de trabalho e o orgulho nos resultados da actividade.

Estudo de Caso – SAS Portugal



Na SAS não há um modelo de gestão global, imposto internacionalmente, mas uma prática de respeito pelas especificidades das empresas locais e, acima de tudo, pelos colaboradores.

A flexibilidade em termos de gestão é o factor de sucesso, assim como a flexibilidade em termos de frequência de formação e em termos de facilidade de conciliação da vida profissional e pessoal, acrescenta Luísa Aguiar, técnica de Recursos Humanos: “nos dias do Pai, da Mãe ou da Criança, os colaboradores são convidados a faltarem ou a saírem mais cedo”. Na SAS investe-se na inclusão da família.

Na perspectiva dos colaboradores os pontos fortes da empresa são a ausência de discriminação, a flexibilidade de horário, o acolhimento, a comemoração de datas e acontecimentos especiais e a facilidade da comunicação com a administração.

Estudo de Caso – Bristol Myers Squibb Farmacêutica Portuguesa

São dez as áreas terapêuticas para as quais desenvolvem produtos: sistema nervoso central, Alzheimer, arteriosclerose-trombose, diabetes, hepatite, HIV-Sida, oncologia, artrite reumatóide, obesidade e transplante de órgão sólidos.

O trabalho de salvar vidas tem um significado especial para os colaboradores da Bristol- Myers Squibb. “Quando trabalhamos num laboratório de investigação, sentimos que estamos a lidar com áreas terapêuticas onde existem situações de saúde delicadas”, refere Pedro Estrela, director de Recursos Humanos. “Sentimos que estamos a contribuir para uma causa muito nobre, que nos dá uma razão primordial para aqui trabalhar e querer melhorar todos os dias”, acrescenta.

Celebrar os acontecimentos positivos faz parte da cultura da empresa onde aproveitam para conviver e contrabalançar com aquilo que é o trabalho, a responsabilidade e a pressão natural de uma empresa com aquela dimensão.

Habituada a integrar o *ranking* das melhores empresas para trabalhar em Portugal e no estrangeiro, a farmacêutica de origem norte-americana oferece um pacote de condições que procura que seja atractivo e competitivo. Às sextas-feiras, a empresa fecha às 13h., para além dos 25 dias de férias, a empresa faz todas as pontes. Todos os colaboradores beneficiam de um bónus em função quer dos resultados da companhia a nível global, quer a nível local, com base no seu desempenho individual.

Na perspectiva dos colaboradores os pontos fortes da empresa são a ausência de discriminação, o acolhimento, a gestão ética e honesta, o trabalho com significado especial e o orgulho na empresa, na actividade e no contributo para a comunidade.



Estudo de Caso – Deloitte

Na Deloitte, Manuel Gonçalves, director de Recursos Humanos defende que “somos com certeza os melhores profissionais no sentido da qualidade e dos prazos, mas aqui não há chefes no sentido rígido da palavra porque os projectos e as equipas que os implementam pura e simplesmente vão mudando ao longo do tempo”.

Na Deloitte o horizonte de carreira depende do mérito dos colaboradores. “Temos um regime de carreira aberto”, explica. Sem quotas para preencher, esse é o caminho base para a evolução, que acontece sem critérios de antiguidade é apenas indexada ao nível de competências adquiridas.

Na Deloitte, não existe horário rígido. As pessoas não são avaliadas pelo número de horas que trabalham, são sim responsáveis pela entrega do seu trabalho nos prazos previamente estabelecidos. No entanto, este sistema permite otimizar o tempo nos picos de pressão e agilizar alturas de conforto, articulando liberdade e responsabilidade, com flexibilidade da gestão do trabalho.

Vigora, na Deloitte, uma lista extensa de benefícios que vai desde os prémios pecuniários por desempenho a empréstimos em condições especiais, passando por descontos em ginásios, lojas e hotéis em todo o mundo.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a ausência de discriminação, o acolhimento, os equipamentos e recursos necessários, a administração competente, o orgulho na empresa.

Estudo de Caso – HP



Hewlett e Packard, dois estudantes de Stanford, patentearam uma invenção, o Audio Oscilator e com a ajuda de um professor iniciaram um projecto chamado HP, as suas iniciais. Foram das primeiras empresa de “garagem”, hoje, a empresa tem 150 mil colaboradores em todo o mundo.

Na HP, todos trabalham à vista de todos e todos se tratam por tu, tendo todos acesso à gestão. É assim, inspirada pelo modelo de gestão dos seus fundadores que se preconiza. Ainda hoje, quando o sino toca, é dia de festa porque celebrar os sucessos é fundamental na coesão de qualquer equipa. “Todos os colaboradores são avisados quando o sino vai tocar para que possamos em conjunto celebrar. A área de negócios que ganhou um determinado projecto toca o sino, mas todos partilham o momento”, conta Ilda Ventura, responsável pelos Recursos Humanos.

A HP University é um dos projectos que é referência na empresa. Todos os anos, selecciona os melhores alunos de várias áreas, para integrarem os quadros da empresa. Cada

grupo de alunos que é escolhido, participa numa formação de 3 meses na área tecnológica e comportamental, com o objectivo de ser preparado para as funções que irá desempenhar e cumprir o processo de aculturação. Cada um recebe um vídeo com a história da empresa, intitulado “Origens”.

Na HP, as pessoas trabalham por objectivos e não por horas. Dos 350 colaboradores, 170 estão em média fora das instalações, trabalhando umas em casa, outras no cliente. “É frequente fazermos uma *conference call* e ouvirmos o bebé a chorar ou o cão a ladrar. Ninguém estranha e, na realidade, a disponibilidade é maior, porque a pessoa pode trabalhar onde quiser”, explica Ilda Ventura. Sendo a HP uma multinacional que trabalha com muitos fusos horários, esta disponibilidade significa muitas vezes trabalhar para além da meia-noite ou mesmo desde muito cedo de manhã.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são: ausência de discriminação, confiança na qualidade do trabalho, flexibilidade de horário, acolhimento e ambiente de trabalho agradável e amistoso.



Estudo de Caso – Cadbury

Criada em Outubro de 1996, a Cadbury Portugal – Produtos de Confeitaria, Lda. é uma subsidiária do Grupo Schweppes vocacionada para a comercialização no mercado nacional de produtos de gomas e chocolates. A empresa sentiu necessidade de criar um Sistema de Informação flexível e escalonável, de acordo com as expectativas de crescimento do negócio e avançou para a implementação de quatro módulos SAP R/3. A tarefa que decorreu em tempo *record* - três meses - está a encontrar total satisfação entre a equipa de gestão e os utilizadores finais. E passou a garantir uma mais fácil integração de informação na sede internacional.

Com apenas 15 pessoas, a Cadbury Portugal regista um elevado rendimento *per capita*, não só devido ao bom desempenho do negócio, mas também por ter feito a opção estratégica de subcontratar a maior parte dos serviços que não fazem parte do seu *core business* (logística, o *merchandising*, a promoção de vendas, informática, etc.). Manuela Botelho, Directora Geral da Cadbury Portugal, considera existir ainda «uma boa margem de progressão visto que o valor *per capita* em Portugal é dos mais baixos da Europa com 1,3 Kg/ano (no mercado inglês, por exemplo, esse valor é 10 vezes superior).

A criação de um sistema de informação flexível que respondesse ao rápido crescimento e aos desafios da mudança constituiu, desde o primeiro dia, um dos principais objectivos da equipa de gestão da Cadbury Portugal. Após uma breve experiência inicial menos positiva, - chegou a ser adquirida uma solução que se revelaria “incapaz de controlar todas as áreas de negócio”, a empresa não hesitou em escolher SAP R/3, uma decisão que seria reforçada pelo facto de ir de encontro com a estratégia de *standardização* dos sistemas de informação.

Para Manuela Botelho, a opção da casa-mãe pelo R/3 «não podia ser mais oportuna» por se tratar, em sua opinião, de “um software flexível, capaz de responder ao crescimento e às mudanças do negócio”. Tomada a decisão, chegou o momento de avançar (no início de 1997) para a implementação de 4 módulos do R/3: Financeiro (Razão, Contas a Receber e Contas Pagar) Contabilidade Analítica (Contabilidade de Custo e de Centros de Lucro), Gestão de Materiais (Compras e Gestão de Stocks) e Vendas. A fim de acelerar o processo, foi criada uma equipa única de projecto constituída por 4 consultores da Edinfor com a supervisão e acompanhamento da Directora Geral e do Director Financeiro. Ao fim de três meses, tinham sido ultrapassadas todas as expectativas: o Sistema de Informação da Cadbury Portugal estava pronto para entrar em produção, facto que passou a constituir um verdadeiro *record* a nível de todo grupo. «Nas outras subsidiárias os projectos R/3 têm tido maior duração, não só por serem de maior dimensão como por serem empresas com mais anos de existência. “Partir quase do zero também foi uma vantagem”, salienta Manuela Botelho.

Para além a integração dos dados de todo o grupo, a opção pelo SAP R/3 revelou-se também importante por se tratar, no entender de Joaquim Mesquita, Director Financeiro da Cadbury Portugal, um sistema “amigável” para os utilizadores finais, que tiraram partido da eficácia das acções de formação na introdução manual de dados *on job training* e na extracção de informação. «Nos sistemas informáticos antigos, apenas os especialistas sabiam “tirar” listagens ou relatórios em papel. Com o R/3 evita-se uma certa tendência para o atropelo, quando os utilizadores estão a pedir constantemente informação em papel. Ou seja, “cada utilizador não informático, dentro dos seus limites de acção, pode aceder rapidamente à informação de que precisa no ecrã do seu posto de trabalho em ambiente Windows”. Foi assim que a equipa de vendas, por exemplo, passou facilmente a ter acesso, através do R/3, às estatísticas relacionadas com a sua actividade, sem dar origem a outros processos burocráticos. “Facilita não só a comunicação interna como também a comunicação externa em

relação a clientes e fornecedores», acrescenta Manuela Botelho. Com efeito, com o R/3 foi possível concretizar o objectivo pretendido pela equipa de gestão da Cadbury Portugal: que as transacções efectuadas pelo distribuidor, afectassem em “tempo real” o sistema de informação de materiais, de forma a dotar a empresa de capacidade de resposta a clientes com elevado grau de precisão.

Para um futuro não muito distante, A Directora Geral da Cadbury Portugal adianta que será dado um outro importante salto qualitativo quando as encomendas em relação às outras subsidiárias do grupo se efectuarem através do sistema R/3. «Temos que tirar o máximo partido desta solução, cujas potencialidades parecem inesgotáveis», sublinha a Directora Geral da Cadbury Portugal.



Estudo de Caso – Ativism

O lema Ativism, máxima liberdade, máxima responsabilidade, assenta na confiança depositada nos colaboradores. Cada um é dono do seu tempo, do seu trabalho e dos seus objectivos. “Ativism tem e respira um ambiente próprio. Por vezes aproveitamos o facto de trabalharmos numa área “fora da caixa” para podermos, nós próprios, sair da caixa”, confessa Maria João Gomes, directora da área de desenvolvimento organizacional.

A Ativism é um grupo de oito agências independentes que se organizam em torno de um objectivo comum: juntar pensamento e acção na busca de soluções para os seus clientes. Procuram saber mais, apostando na formação técnica, comportamental e na auto-aprendizagem. Consideram que um activista, para fazer acontecer, tem que ter um perfil todo-o-terreno.

Ativism é um projecto feito de pessoas, portanto valorizam-se as relações dentro e fora da empresa, reconhece-se o trabalho desenvolvido e promovem-se momentos de convívio.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são o cumprimento de promessas, a ausência de discriminação, o espírito de equipa, a ausência do favoritismo e o reconhecimento pelo trabalho bem feito e esforço suplementar.



Estudo de Caso - By com

A By é uma agência multidisciplinar que assenta na oferta de serviços *online* e *offline*. Dedicar-se ao *Design* e *Branding*, *Trade*, *Exhibition* e *Shopper Marketing* e actua em duas áreas específicas designadas por *Design & Brand Experience* e *Space & Architecture*.

É uma empresa com 100% de capital português, e com uma faixa etária muito jovem. A sua actividade começou há 8 anos atrás no Chiado, mas por estratégia mudaram-se para Santo Amaro de Oeiras, para um edifício mesmo em frente à praia. A localização foi vista como mais-valia ao nível do Capital Humano, pois permite oferecer uma série de vantagens. Por exemplo, de Inverno têm um horário das 09h00 às 13h00 e das 14h00 às 18h30, tendo uma hora de almoço, mas de Verão, optam por 1h30 de almoço, saindo assim às 19h00. Às sextas-feiras optam por um regime de *nonstop*, sendo a hora de saída às 15h. Nesse mesmo período, a empresa aluga uma palhota na praia para que os profissionais possam aproveitar a praia.

Rita Baltazar, sócia fundadora da By, chama às pessoas que trabalham na empresa de *Byanos*, e o *Byano* desde a pessoa que limpa o espaço até ao sócio gerente. Acredita na responsabilidade total por parte dos criativos, assumindo apenas o papel de coordenadora.

No mercado da comunicação, a pressão é enorme e a By tem consciência disso, por essa razão, oferece flexibilidade de horários, sempre que a empresa ganha um negócio festejam com uma festa no bar da praia, promove a continuidade social fora do ambiente de trabalho, paga inscrições em ginásios. Promove também todos os anos 3 dias (patrocinando 50% dos custos) na Serra Nevada com aulas incluídas.

Ao nível de geração de conhecimento, contemplam, todos os anos, no orçamento idas a workshops que são representativos na área.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a flexibilidade de horário, a ausência de discriminação, o espírito de equipa, o orgulho nos resultados da actividade, a vontade de trabalhar e a administração ética e honesta.

Estudo de Caso - RE/MAX



Produzem o dobro e ganham 4 vezes mais que o habitual no mercado imobiliário. Percebe-se a razão pela qual muitos portugueses tenham decidido associar-se ao franchisador imobiliário. Regra geral, no sector, 25% da comissão do imóvel vai para os vendedores. “Os modelos de negócio tradicionais foram pensados para produções muito baixas”, explica Manuel Alvarez Salamanca, presidente executivo da Re/Max Portugal. O responsável pela implementação do conceito em Portugal, acredita num modelo em que os colaboradores dependem da sua capacidade de trabalho, com benefícios entre os 48 e os 80%. “Por isso estão satisfeitos: acreditamos que as pessoas, quanto mais vendem, mais devem ganhar”.

Os agentes Re/Max recebem mais de 2000 horas de formação para áreas como angariação, avaliação, acompanhamento de clientes, coordenação de agência e banca e são, profissionais independentes que angariam, vendem e ajudam a encontrar soluções de financiamento para imóveis.

Apesar de 2100 vendedores e 215 lojas franchisadas em Portugal, procuram fortalecer o sentimento de pertença ao universo Re/Max, participando em convenções anuais e encontros mensais com todos os franchisados, promovendo pequenos momentos de convívio. Os níveis elevados de angariação são também celebrados com um faustoso passeio de *limousine* que transporta o vendedor a um restaurante de excepção.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a flexibilidade de horário, a ausência de discriminação, o orgulho nos resultados da actividade, a vontade de trabalhar e a administração ética e honesta.

Estudo de Caso – HUF



A Huf Portuguesa está instalada em Tondela desde 1991. Resulta de um investimento de dois grupos europeus ligados à indústria de componentes para automóveis, a Huf Hülsbeck & Fürst (Alemã) e a Ficosa International (Espanhola). A sua actividade principal é o fabrico de componentes para a indústria automóvel, nomeadamente conjuntos de chaves e fechaduras electrónicas e mecânicas, sistemas de bloqueio da direcção e puxadores externos para portas.

Paloma Cabañas, directora de Recursos Humanos diz que no início da empresa, o número de competências tanto técnicas como comportamentais era muito reduzido e eram definidas e seleccionadas a partir dos muitos catálogos de competências, com base no senso comum e eram avaliadas de uma forma mais ou menos subjectiva, pois as principais competências estavam definidas nas descrições de funções.

A missão da empresa ao nível dos seus profissionais é a sua melhoria contínua, motivar e reconhecer, comunicar, formar e promover a aprendizagem contínua. Para Paloma, “o nosso principal recurso são as pessoas, assim sendo, fomentamos o trabalho bem feito, a participação, a responsabilidade, o esforço e a competência. Somos uma organização em contínua aprendizagem, portanto fomentamos a formação, o trabalho em equipa e a criatividade. Aprendemos com os erros e procuramos ter sentido crítico”.

Quanto à Gestão do Capital Humano, defende que os gestores e os directores devem promover os melhores colaboradores e fomentar a partilha de conhecimento e informações, não se tornando insubstituíveis.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a ausência de discriminação, o despedimento só em último caso, a administração ética e honesta, a comemoração de datas e acontecimentos especiais e o orgulho nos resultados da actividade.

Estudo de Caso – Barclays



Não foi disponibilizada qualquer informação.

Estudo de Caso - PNB Paribas Security Services



O BNP Paribas Securities Services, fornecedor de *security services* para as grandes instituições financeiras, teve a ideia de criar um *dual-office*, depois dos atentados do 11 de Setembro, quando durante duas horas não houve liquidação da dívida pública norte-americana.

Sofia Rangel, responsável pelos recursos humanos afirma que “este incidente teve como consequência a obrigatoriedade imposta pela Securities and Exchange Comision (SEC) aos principais agentes no mercado de conseguirem manter o negócio. Apesar de não estar

obrigado a isso, pela dimensão do banco, foi considerado estratégico, implementar um *dual-office*, garantindo-se assim um maior nível de segurança.

A aposta traduz-se numa divisão em dois do centro de Paris, ficando com 300 em vez de 600 colaboradores, e criando-se na capital portuguesa 270 novos postos de trabalho. Sofia Rangel realça que “este é um projecto a três anos» e que «esta divisão está perfeitamente sustentada por um plano significativo de reformas, *turnover* e de mobilidade interna no banco”.

O *dual-office* do BNP Paribas Security Services presta serviços de compensação e liquidação de operações e de custódia de activos, a bancos e corretores. É um centro de replicação das operações bancárias e, em situação normal, os centros de Lisboa e Paris funcionam em paralelo. Segundo Sofia Rangel, “esta estratégia assegura que os clientes recebam um serviço contínuo e sem falhas em caso de incidente grave, como um ataque terrorista, epidemias ou inundações e sublinha o compromisso de responder às necessidades dos clientes sem atrasos significativos”. Este caso de incidente, em qualquer uma das cidades, que impeça o desempenho das funções normais de um dia de trabalho, os colaboradores que estão na outra cidade podem dar continuidade ao trabalho, “num espaço de minutos, não havendo qualquer tipo de impacto para os clientes”, reitera. “Em complementaridade, procuramos também manter a reputação do BNP Paribas Securities Services como referência do mercado empregador, visando criar em Portugal uma estrutura dinâmica e apelativa para potenciais colaboradores.”

A escolha de Lisboa para implementação de um *dual-office* deve-se a seis factores principais, que a *Head of Lisbon Operations* enuncia: “uma distância suficiente, mas não excessiva, em relação a Paris, para não ser afectada em caso de catástrofe; a diferença horária é de apenas uma hora e está no mesmo fuso horário de Londres; as infra-estruturas tecnológicas e de telecomunicações são muito desenvolvidas; há recursos humanos disponíveis e de qualidade; e, por último, o mercado português está nas zonas Euro e Euronext a custos operacionais competitivos.”

A aposta principal no recrutamento é em recém-licenciados, visto que, desde 2002, a instituição tem “uma experiência muito positiva no recrutamento de jovens licenciados portugueses para irem trabalhar para Paris”, porque estes “têm grandes capacidades no que

respeita a falar línguas estrangeiras” e também porque “Portugal tem um número significativo desta população no desemprego”. Como a formação especializada na área, fica a cargo da instituição, não se pretende recrutar apenas pessoas com um percurso académico na área financeira mas antes pessoas com os mais diversos percursos académicos, mas que sejam dinâmicas e tenham vontade de aprender e de fazer parte do projecto.

O recrutamento vai ser feito de uma forma constante e em várias fases, entre 2008 e 2010, com grande incidência nas épocas que marcam o fim das licenciaturas. Após 2010, está previsto que o recrutamento entre num processo mais natural de acompanhamento do crescimento da actividade e do próprio *turnover* do pessoal. Actualmente, existem já 90 colaboradores, devendo o número chegar a 110 até ao fim deste ano.

Na perspectiva dos colaboradores, os pontos fortes da empresa são a flexibilidade de horário, a ausência de discriminação, o orgulho nos resultados da actividade, a vontade de trabalhar e a administração ética e honesta



Estudo de Caso - José Júlio Jordão

Dos 22 elementos da equipa que fundou a fábrica há 26 anos atrás, 18 ainda permanecem, o que facilita a passagem do testemunho. A coesão da equipa e o fortalecimento da cultura interna são importantes quando o mercado exige esforços acrescidos.

O sistema de *tutoring* é uma das suas marcas distintivas. A integração de cada colaborador é realizada de acordo com metodologia da empresa: 6 minutos, 6 dias, 6 semanas e 6 meses: recepção pelo director de Recursos Humanos e entrega do Manual do colaborador (6 minutos), nomeação de um tutor, responsável pelo acompanhamento do colaborador e ponto de situação (6 dias), monitorização da sua evolução (ao longo de 6 semanas), visando posterior qualificação (após 6 meses). “A nossa máxima é não deixar que nos esqueçamos que nós é que somos os recursos humanos. Nós todos”, sublinha Armando Peixoto, responsável pelos recursos humanos.

Na perspectiva dos colaboradores os pontos fortes da empresa são a ausência de discriminação, o despedimento só em último caso, a administração ética e honesta, a comemoração de datas e acontecimentos especiais e o orgulho nos resultados da actividade.

5.3.2. Recolha de Dados – Análise Quantitativa Comparativa

Nesta secção serão descritos os aspectos mais valorizados pelas empresas estudadas. Para informações mais detalhadas sobre cada um dos aspectos, o anexo 3 poderá ser consultado, pois apresenta todos os resultados obtidos no questionário.

As empresas estudadas (GPTW) consideram que o tipo de conhecimento para o sucesso da sua empresa é o conhecimento dos clientes (82,8%) e com a mesma pontuação o conhecimento dos seus próprios serviços/produtos e o conhecimento do ambiente de negócios. Nas outras empresas consideram mais importante o conhecimento dos clientes e os próprios serviços/produtos (76,9%) e depois o conhecimento do ambiente de negócios.

Nas empresas do GPTW, 65,5% das empresas formulou ou desenvolve alguma iniciativa (acção/projecto) que se insere na categoria “Gestão de Conhecimento” mas não com a denominação de Gestão de Conhecimento; nas outras empresas a sua maioria formulou e desenvolveu, umas com a denominação de GC outras sem essa denominação.

Relativamente ao estágio actual da iniciativa de GC nas empresas, 51,7% das do GPTW, é amplamente utilizada e 31% com utilização regular; nas outras empresas 38,5% utilizam regularmente e 23,1% estão na fase de planeamento da sua implantação.

N maioria das empresas estudadas (GPTW e as outras) o interesse pela Gestão do Conhecimento começou há mais de 2 anos.

A liderança da GC nas empresas do GPTW divide-se entre a Direcção da Empresa e de uma Equipa Multidisciplinar Interdepartamental, enquanto nas outras empresas 58,3% da liderança está na Direcção da Empresa. Quanto à área responsável pela iniciativa em ambos os casos a Direcção é a Responsável.

Quando se questiona se a iniciativa está alinhada com a estratégia da organização (missão, visão e valores), em ambos os casos, numa escala de 1 a 7, escolhem o número 6.

Quanto ao nível de importância dada aos resultados esperados pela iniciativa da GC, os aspectos mais importantes, para todas as empresas estudadas, são manter/desenvolver o Capital Humano e de seguida, com a mesma pontuação, saber quem é que possui um determinado tipo de conhecimento e melhorar a tomada de decisões.

As Tecnologias de Informação mais implementadas nas empresas estudadas são: Intranet, Site na Web, Manuais Técnicos e Administrativos em Sistemas de Informação,

Gestão Electrónica de Documentos, Inteligência Competitiva e Workshops e Fóruns de Trabalho. Seguem-se outras, com menor peso nomeadamente, Mapa de Processos, *Coaching* e/ou *Mentoring*.

As maiores dificuldades encontradas na implementação da GC nas empresas estudadas foram: gestão do tempo ineficiente, tempo disponibilizado pelas partes envolvidas e falta de “conhecimento” sobre GC.

As perspectivas de continuidade da iniciativa em todas as empresas estudadas são muito altas, ou seja, numa escala de 1 a 7, sendo o nº 1 correspondente a baixas expectativas e o 7 a altas expectativas a maioria respondeu 7.

5.4. A Síntese do Capítulo

Por acreditar, fortemente, que é possível encontrar soluções de melhoria contínua por meio de ideias e de ideais, este capítulo foi escrito com o objectivo de defender o conceito de empresas modeladas e remodeladas partindo de um processo de criação colectiva, onde o todo é uma prioridade e não as partes.

O Capital Humano, com os seus conhecimentos, capacidades e atitudes, valores e crenças são fundamentais, pois é dele que depende a produção, a empresa, a experimentação e a avaliação de ideias e práticas que geram a estratégia da empresa.

Todas as empresas, independentemente do seu tamanho, têm que perceber o seu negócio, situar-se no mercado onde actuam, com quem se relacionam e de que forma medem as suas acções e resultados. É necessário fazê-lo de uma forma sistemática, com medições constantes e disseminando informação para as pessoas que fazem a empresa funcionar. Todos devem entender o que fazem, como fazem, para que fazem de um modo integrado e funcional.

Reconhecemos que aspectos como o papel da gestão de topo, a cultura e a estrutura organizacional, as práticas de RH, os impactos dos sistemas de informação e mensuração de resultados são decisivos para as possibilidades de incremento da GC e, por conseguinte, do Capital Humano.

CAPÍTULO VI
Os Resultados e as
Conclusões

“Quanto mais vastos forem os vossos conhecimentos, mais fáceis e mais perfeitas serão as vossas obras.”
(Ben Kingsley)

CAPÍTULO VI: OS RESULTADOS E AS CONCLUSÕES

6.1. A INTRODUÇÃO

Determinar quais os efeitos da GC na GCH são o objectivo principal proposto nesta pesquisa, conforme definido no capítulo 1.

Tornou-se relevante entender a cultura das empresas, como estão estruturadas e como os profissionais se organizam e são organizados, mesmo que de uma forma informal, dentro das empresas; como o conhecimento e as informações circulam, que tipo de conhecimento possui e de que forma é gerado.

Este capítulo apresenta numa primeira fase, os resultados e conclusões deste trabalho de pesquisa para os temas de GC e GCH. De seguida, são apresentadas as principais contribuições para o tema na visão do autor, assim como sugestões para futuras pesquisas e limitações do estudo.

6.2. OS RESULTADOS E AS CONCLUSÕES

Nesta secção são apresentados os resultados da pesquisa que consistem na identificação do tratamento dos temas GC e GCH nas empresas e na confrontação da análise e interpretação dos dados, com os conceitos e práticas vistos na revisão bibliográfica, como o modelo conceptual e com as hipóteses expostas no capítulo 4. A partir desta confrontação, serão identificados os aspectos em que esta pesquisa fortalece a literatura e os aspectos em que os resultados do trabalho distam ou aludem novas dimensões para reflexão. Ao fazer este esforço reflexivo, espera-se contribuir para o desenvolvimento da teoria existente.

Destaca-se que o termo “hipótese”, aqui utilizado, não concede rigor formal estatístico, mas sim suposições iniciais que facilitam a análise de dados. Conforme descrito no capítulo 4.4.2., reconhece-se que isso acarreta várias limitações que irão ser listadas na secção 6.6.

6.2.1. O Nível de Formalização – Os Processos Formais

Pouco se viu, nas empresas estudadas, sobre critérios e políticas formais para reger processos de geração, validação e disseminação de conhecimento. Nas consultoras existe a consciência da importância da necessidade de um processo para que do conhecimento se possa passar a acção. Esta importância é notada na maioria das empresas cujo seu *core business* é conhecimento. Os líderes de mercado do futuro serão aqueles que conseguirem elevar a produtividade dos profissionais do conhecimento de uma forma mais sistemática. A dificuldade é descobrir e definir o processo para converter o conhecimento em acção (Drucker, 1995).

Verificou-se em algumas empresas critérios formais para a validação e disseminação do conhecimento, noutras a geração do mesmo está essencialmente centrada em equipas multidisciplinares e a validação é dada pela direcção da empresa e a disseminação é dada às unidades.

6.2.2. O Nível de Formalização – Os Espaços Físicos

A maioria das empresas entrevistadas trabalha em *open spaces*, ou aplica a “gestão de porta aberta”, possibilitando desta forma o fácil acesso aos seus líderes, fomentando a interacção entre os profissionais. Foi também recorrente a referência de encontros frequentes nas áreas de lazer das empresas. As conversas nas máquinas da água e nas máquinas de café são excelentes locais para a transferência do conhecimento (Davenport e Prusak 1998). Esta teoria é sustentada também por Sveiby (1997), que diz que ambientes abertos (socialização) são uma das estruturas para transmitir conhecimento tácito.

6.2.3. Os Critérios de Departamentalização

Nas empresas de maior dimensão em estudo optou-se por criar unidades de negócio independentes, para que a interacção e a aprendizagem fosse mais fácil, alavancando assim o conhecimento uma vez que os profissionais passaram a ter mais contacto entre si, aumentando o conhecimento colectivo.

Este tipo de estratégia vai de encontro às seguintes hipóteses: a existência de um grau relativamente alto de informalidade que facilita e torna mais rápida a disseminação do conhecimento, principalmente o tácito pois estimula o contacto social; e departamentos com fronteiras mais permeáveis que facilitam a disseminação do conhecimento.

6.2.4. Os Critérios de Departamentalização – GC

Nas empresas de grande dimensão cujo *core business* é conhecimento, existe o cargo de *Knowledge Management Director* que tem uma função estratégica em relação à GC. O desdobramento desta estratégia é feito por uma equipa multidisciplinar de GC, uma estrutura formal com representantes de todas as áreas de negócios.

Outras empresas (na sua maioria) não apresentam áreas específicas para a GC sendo que a responsabilidade está disseminada pela empresa. Sendo assim, não foi possível verificar os princípios da hipótese de que a criação de um departamento ou função específica para a GC facilita a geração e a disseminação do conhecimento. Há autores que defendem que a eventual criação de cargos responsáveis pela GC é mais adequada se combinada com cargos de linha, fortalecendo a perspectiva de que a GC é da responsabilidade de toda a empresa e não de uma só área (Oliveira, 1999), outros defendem a teoria que é irrealista presumir que uma empresa possa simplesmente acrescentar actividades de GC aos cargos existentes (Davenport e Prusak, 1998).

6.2.5. Os Critérios de Departamentalização – As Equipas Multidisciplinares

Houve alguma convergência entre as políticas adoptadas pelas empresas estudadas em relação a este tema. Em algumas empresas, há uma cultura para o trabalho em equipa e a utilização da estrutura matricial, combinando as equipas multidisciplinares e o organograma funcional. Estas equipas são criadas para resolver problemas e para criar uma rede global de conhecimentos e aprendizagem.

Através da recolha de dados crê-se que há convergência entre a prática das empresas e a hipótese de que a geração do conhecimento é facilitada nas empresas que possuem estruturas mais flexíveis, temporárias e autónomas, facilitando a integração de várias funções e interdisciplinaridade. Esta situação contrasta com a opinião de Nonaka e Takeuchi (1997) na medida em que os mesmos apresentaram uma empresa em hipertexto com um nível “equipas de projecto” que é representada pelo conjunto de profissionais originários de diferentes unidades mas com dedicação exclusiva.

A realidade das empresas pesquisadas encontra respaldo na proposta de Krugliankas *cit in* Terra (1999), que salva uma acção estruturada dirigida por objectivos estratégicos e

pressupõe o trabalho conjunto de profissionais de diferentes departamentos e níveis hierárquicos, através de equipas multidisciplinares.

6.2.6. As Atribuições – As Actividades (O Papel do líder)

Através da análise verifica-se que não houve grande divergência nas empresas relativamente às atribuições formais do líder como o gerador e disseminador do conhecimento, ficando no ar a sensação que o líder era instruído informalmente, ou o líder era o superior imediato do profissional. Dessa forma, a hipótese de que a geração do conhecimento é facilitada por um líder que inspire confiança, que estimule a aprendizagem contínua, que saiba ouvir e que seja comunicativo não pôde ser confirmada.

Vários autores (Leonard- Barton, 1995; Drucker, 1995; Nonaka, 1997; Senge, 1999) sustentam a importância do líder nas empresas de conhecimento intensivo. A responsabilidade da criação de um ambiente que favoreça a geração e a disseminação do conhecimento é especificamente do líder (Romani e Dazzi, 2002 e Cledes, 2002).

6.2.7. As Atribuições – Os Níveis de Decisão

Neste ponto, as empresas estudadas foram unânimes, afirmando que a decisão é normalmente dada pelos níveis superiores, fundamentada pela análise e pelo conhecimento dos seus auxiliares. Nas equipas, normalmente, há alguém que pertence aos níveis superiores da empresa ou alguém que serve como delegado da própria gestão e topo. Dessa forma, as equipas têm mais autonomia do que os indivíduos. Nas empresas pesquisadas, admitiu-se que muitas vezes o conhecimento é gerado na experiência, através da transformação dos erros em lições ou através de mudanças imediatas nos processos. As experiências criam o futuro e é função dos gestores criar um clima organizacional que aceite e encoraje esta actividade (Leonard-Barton, 1995).

Observou-se também uma grande preocupação com o fluxo do conhecimento no sentido de quem decide, o que vai de encontro à hipótese de que a necessidade da disseminação é reduzida em organizações cujo poder de decisão está próximo do conhecimento, no entanto, a hipótese de que nas organizações onde o poder de decisão está próximo do conhecimento, a geração de novos conhecimentos é facilitada, não encontrou apoio.

6.2.8. A Comunicação

Com as entrevistas, concluiu-se que as empresas comunicam de uma forma ou de outra as suas estratégias e resultados aos seus colaboradores, o que reforça a hipótese que a partilha dos resultados com os colaboradores pelos líderes estimula a disseminação futura do conhecimento. A maioria das empresas afirma que existe uma comunicação em todos os sentidos e que o acesso aos gestores é facilitado. Relativamente às ferramentas de disseminação e partilha do conhecimento há incentivo à utilização da tecnologia para a documentação e a disponibilização de documentos técnicos de projectos, incluindo lições aprendidas.

Tornar o conhecimento pessoal, disponível para os outros é a actividade central das empresas de conhecimento intensivo. (Nonaka, 1997; Dixon, 2000; Choo, 2003).

Mais uma vez, constatou-se que nas empresas cujo *core business* é o conhecimento, existem várias iniciativas para a disseminação do conhecimento tácito através de programas corporativos que premeiam as sugestões de melhoria ou indicação de novos projectos. Nas mesmas, há a preocupação de se criar uma consciência colectiva que leve os profissionais a fazerem mais do que aquilo para o qual já estão a ser remunerados. Incentivam a inovação e a partilha, atribuindo prémios por resultados ou contribuições extraordinárias.

Utilizam também workshops e seminários para a troca de experiências entre empresas do mesmo sector. Constatação partilhada também por Shaw e Perkins (1993) ao defender que uma empresa eficiente aprende com a abertura dos limites da empresa às novas ideias e à informação provenientes dos *stakeholders*.

Verificou-se, nas empresas estudadas, que os níveis de rotatividade não são muito acima da média, logo não existe um estímulo oficial para a disseminação do conhecimento e aprendizagem através da rotatividade. Procuram mesmo alternativas internas, para ocupar funções na empresa, antes de recorrerem ao exterior. Esta prática é apoiada por vários autores (Hamel E Prahalad, 1995; Krogh *et al.*, 2001; Robbins, 2002; Stewart, 2001 e outros autores).

Desta forma, estas afirmações vão de encontro às hipóteses sobre comunicação, apresentadas na tabela 11.

6.2.9. A Gestão de Competências do Capital Humano

Nas entrevistas realizadas, concluiu-se que a maioria dos modelos de gestão trazem propostas para a gestão do desempenho e o paternalismo, antes predominante nas empresas, está a dar o lugar à partilha das responsabilidades, dando a possibilidade aos profissionais de terem oportunidades de desenvolverem as suas carreiras, mantendo-se desta forma envolvidos com os resultados.

Foi notória a preocupação por parte das empresas, no redesenho das práticas organizacionais com vista à racionalidade estratégica, principalmente no que concerne ao processo de GRH, que cada vez mais se preocupa e inaugura o desafio de como atrair, seleccionar as pessoas certas para os lugares certos, de como implementar sistemas, políticas e processos para moldar comportamentos relacionados com a criatividade e com a aprendizagem. Esta preocupação é partilhada por Terra (2007), que afirma que subjacente à maior parte destas questões, está o reconhecimento de que o Capital Humano, formado por valores, normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, capacidades e atitudes de cada profissional, é a alavanca da geração e disseminação de conhecimento nas empresas.

A gestão do desempenho, na maioria das empresas do GPTW, passa pela formulação da estratégia organizacional, definição da missão, da visão do futuro e dos objectivos estratégicos, definição de indicadores de desempenho organizacional e pelo diagnóstico, das competências essenciais à organização. Definidas estas questões é possível elaborar o diagnóstico das competências humanas ou profissionais. Elaborado esse diagnóstico a empresa opta por desenvolver as competências internas ou captar e integrar as competências externas através da formulação de planos operacionais de trabalho e de gestão e através da definição dos indicadores de desempenho e remuneração de equipas ou indivíduos.

Também se verificou que a estratégia organizacional e diagnóstico de competências passa sempre pelo planeamento da Gestão do Capital Humano, através da gestão do desempenho profissional que poderá incluir a educação corporativa, a alocação de talentos, a orientação profissional e de carreira, a remuneração e benefícios e a comunicação interna.

Tendo como pressuposto de que o domínio de certas competências, aquelas que são raras, valiosas e difíceis de serem desenvolvidas, confere à empresa um desempenho superior ao das suas concorrentes, a gestão de competências do Capital Humano procura direccionar os

esforços para desenvolver as competências que são fundamentais à consecução dos objectivos organizacionais (Hamel e Prahalad, 1995).

Pelo que, as hipóteses levantadas mostram-se verdadeiras, pois, nas empresas estudadas, o Capital Humano apresenta-se como um elo muito forte capaz de transformar ideias em realidade. O processo de pensar colectivamente resulta na construção de uma vontade ou intenção comuns na disseminação do conhecimento, estabelecendo nas pessoas uma postura mais comprometida com a eficiência e com os melhores resultados, tornando dessa forma o incremento do Capital Humano na geração do conhecimento, com a contribuição de cada um, com os seus saberes e as suas experiências, de cada um dos sectores e com as suas atribuições e procedimentos, na elaboração das práticas organizações, transformando a capacidade potencial da empresa em vantagem competitiva.

6.5. O Quadro Resumo dos Resultados

Para que os resultados sejam interpretados de uma forma mais simples, foi elaborado o seguinte quadro resumo:

COMPONENTES	RESULTADOS
Nível de Formalização Processos Formais	Na maioria das empresas estudadas, não se verificou critérios e políticas formais para dirigir processos de geração, validação e disseminação do conhecimento, com a exceção das consultoras.
Nível de Formalização Espaços Físicos	A maioria das empresas trabalha em <i>open space</i> , tornando o acesso aos superiores facilitado, fomentando dessa forma a interação entre os profissionais. Recorrem também às áreas de lazer.
Critérios de Departamentalização	Nas empresas com as estruturas mais descentralizadas, a disseminação do conhecimento torna-se mais facilitada, no entanto, uma vez que os “detentores” do conhecimento estão “espalhados” pela empresa, há alguma dificuldade na geração do conhecimento. O ideal seria implementar uma solução flexível que permita a actualização dos conhecimentos, pois o conhecimento muda, e precisa de ser usado por várias pessoas.
Critérios de Departamentalização GC	As empresas apresentaram várias formas de localizar a GC na empresa, no entanto, relativamente à descentralização da GC verifica-se a existência de uma “comissão” responsável pelas actividades tácticas.
Critérios de Departamentalização As Equipas Multidisciplinares	Verificou-se alguma convergência relativamente às políticas adoptadas pelas empresas estudadas. Existe uma cultura para o trabalho em equipa e a utilização da estrutura matricial para combinar equipas multidisciplinares e organigrama funcional. Essas equipas são montadas para resolver os problemas e os processos, acumulando funções, fazendo algo para além da função. Em algumas empresas, verificou-se a constituição de equipas multidisciplinares temporárias na medida em que vão lidando com projectos ou problemas específicos.
Atribuições Papel do Líder	Neste ponto, houve alguma divergência entre as empresas. Não foi possível detectar nenhuma evidência de atribuição formal do líder para facilitar a geração e a disseminação do conhecimento nas empresas estudadas.
Atribuições Níveis de Decisão	A maioria das empresas disse que a decisão é, em regra, tomada pelos escalões superiores, fundamentada na análise e no conhecimento dos seus auxiliares. As empresas afirmaram que a experimentação é estimulada e a falha é admitida, transformando os erros, em lições aprendidas em futuros projectos.
Comunicação	As empresas comunicam as suas estratégias e resultados aos profissionais; mostraram iniciativas e incentivos (TIC). Foram também observadas algumas iniciativas para a disseminação do conhecimento e aprendizagem através da rotatividade de funções.
Gestão do Capital Humano	Verificou-se a importância do redesenho das práticas organizacionais com vista à racionalidade estratégica, a preocupação cada vez maior com a atracção, a selecção das pessoas certas para os lugares certos, a implementação de sistemas, políticas e processos para moldar comportamentos relacionados com a criatividade e com a aprendizagem.

Tabela 15. Quadro Resumo dos Resultados

6.6. As Contribuições para o Tema

Esta secção pretende dar uma visão pessoal do autor sobre a contribuição deste trabalho para os temas GC e GCH. É indubitável, que esta pesquisa deu suporte à literatura que considera a GC um tópico de grande valor para a GCH.

É reconhecido, quer através da revisão bibliográfica quer na prática, que o papel da GRH tem mudado e vai continuar a mudar de uma forma tão acelerada como a tecnologia e o mercado de trabalho. De entre essas mudanças, a GCH emerge prioritariamente tornando-se numa das maiores fontes de vantagem competitiva nas empresas, o que leva a uma preocupação acentuada nas competências e talentos, tornando-se numa variável fundamental para a sobrevivência nos mercados tão oscilantes como os de hoje. No ambiente global em que vivemos, surgem negócios, indústrias, produtos diariamente criando a necessidade de atracção de pessoas e competências. As empresas têm a necessidade de adaptar rapidamente as suas estratégias, a sua estrutura e até mesmo a sua cultura, num curto espaço de tempo.

A GCH emerge desta situação e passa a ter um papel mais activo, tornando-se mais actualizado através de ferramentas tecnológicas ou através da implementação de práticas para melhorar a qualidade de vida do profissional. Hoje, os desafios para as empresas, independentemente dos económicos e das orientações culturais, são a gestão de talentos, a transformação da empresa num sistema permanente de aprendizagem organizacional, a gestão do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a gestão da mudança e transformações culturais. A GC é considerada um imperativo para o sucesso dos negócios dentro do paradigma estratégico da GCH, trazendo à empresa qualidade, flexibilidade e envolvimento. A confiança no CI como fonte de vantagem competitiva exige a criação de um conhecimento contínuo no contexto organizacional, tais como aprendizagem experiencial, trabalho de equipa, desenvolvimento de parcerias e *networks* de conhecimento, eventos formais de conhecimento e respectivas certificações.

Tornar a empresa, num sistema constante de conhecimento, também é visto como uma das práticas mais importantes para preparar os profissionais para a complexidade da globalização. Se os sistemas de ensino não conseguem ir de encontro a este desafio, então terão que ser as empresas a fazer este esforço e o sucesso premiará naquelas que conseguirem colocar as suas estratégias ao lado do desenvolvimento das competências dos seus profissionais.

Há consenso quando se diz que as empresas baseadas em conhecimento comecem a sua aprendizagem através da escolha de estratégias mais adequadas às suas necessidades, tendo em conta o envolvimento do Capital Humano como determinante. Não significa isto que as empresas devam despende mais dinheiro em formação mas sim que definam claramente as iniciativas e metodologias de aprendizagem que acrescentem valor ao negócio e tragam resultados. A implantação do modelo de gestão por competência necessita de planos estratégicos bem definidos, com missões e objectivos bem claros, do mapeamento das competências – organizacional e individual, para que a lacuna possa ser identificada, isto é, que mostre a discrepância entre as competências actuais e as que precisam ser desenvolvidas, de modo a que a organização tenha dados suficientes para saber onde investir, em capacitar e treinar seus funcionários, para que os objectivos sejam atingidos. De modo que a organização toda esteja alinhada e actue de forma sinérgica.

A revisão bibliográfica apresentada e principalmente a pesquisa de campo, mostraram que uma área especificamente dedicada ao conhecimento, ainda que não garanta que todas as necessidades das empresas sejam contempladas, pode ajudar pois reduz a possibilidade de aspectos importantes não serem considerados ou até mesmo esquecidos.

Reforça-se também que o aumento das possibilidades de comunicação e processamento de informações são um dos maiores facilitadores para o desenvolvimento da GC. A importância da comunicação pela documentação, validando assim a criação de contactos pessoais, favorece a reutilização e a partilha do conhecimento, conferindo competitividade à empresa.

Outra contribuição importante é a relevância da comunicação uma vez que é através dela que o conhecimento tácito é transmitido (cara-a-cara) e da mesma forma o conhecimento explícito depende de um sistema eficaz de comunicação para chegar àqueles que dele precisam.

O estudo mostrou também que os líderes exercem um papel fundamental nas empresas de conhecimento intensivo, pois é dele que advém a responsabilidade de desenvolver o ambiente, a cultura e os valores que valorizem a sinergia, a aprendizagem e a partilha e compartilha do conhecimento combinado com uma comunicação eficaz dos objectivos e estratégias da organização.

O presente estudo permitiu concluir que a GC pode ter um efeito substancialmente positivo sobre a GCH, principalmente quando adoptadas práticas para a resolução de problemas ou para projectos de melhoria e quando coexistirem sistemas de comunicação através do contacto pessoal, com adequado suporte das TIC. O objectivo seria implementar estruturas organizacionais que estrategicamente considerassem também as inúmeras possibilidades de interacção entre os profissionais e as TIC visando uma reutilização eficaz do conhecimento e do CH.

6.7. As Limitações do Estudo

Por ser um estudo de caso, baseado num estudo e que empresas têm que concorrer, a presente pesquisa apresenta baixo poder de ampliação dos resultados para um universo maior, uma vez que coloca de parte todas aquelas empresas que por qualquer motivo não concorreram ao estudo.

Uma limitação inicial é o acesso como indivíduo externo, fazendo com que o investigador tivesse um acesso limitado às informações. As empresas não puderam fornecer todas as informações com o detalhe e profundidade desejados, uma vez que a pesquisa, em alguns momentos, abordou assuntos estratégicos, pondo assim, de uma forma indesejada, a descoberto alguns pontos de importância vital. Para além disso, o investigador depende da honestidade dos entrevistados e da sua disposição em partilhar experiências, documentos, informações.

Tendo em conta os cuidados metodológicos descritos na imparcialidade da recolha dos dados e da realização das entrevistas, ainda assim, o aprofundamento dos dados está sujeito à empatia entre entrevistado e entrevistador.

Os temas em estudo, GC e GCH, nem sempre encontraram apoio teórico nos respondentes o que pode, eventualmente, causar desvios de compreensão das questões.

6.8. Perspectivas de Desenvolvimento Futuro

Estabelecida e verificada a relevância da Gestão do Conhecimento para a Gestão do Capital Humano nas empresas, foi possível observar que, pelo tempo de estudo e pesquisa, ainda existe um certo cepticismo, por parte de algumas empresas, quanto à validação de modelos de mensuração de activos menos tangíveis, principalmente no que diz respeito ao

Capital Humano, visto que os parâmetros clássicos de avaliação na perspectiva financeira inseriam-se na contabilidade tradicional que só considera os activos tangíveis.

A partir deste estudo, muitas outras oportunidades surgirão. Temas que foram pouco desenvolvidos mas também de importância relacionada com os aqui abordados.

A primeira possibilidade seria a de abordar todo o ciclo do conhecimento descrito na secção 2.1.4. e não somente a fase da geração e a de disseminação que aqui se tratou. Traria uma abordagem mais global e poderia contribuir de forma significativa, principalmente na fase do “uso”.

O aprofundamento do estudo, no que toca às equipas multidisciplinares, poderia ser de uma grande valia, uma vez que reúne várias matérias: gestão de projectos, gestão de pessoas (gestão de talentos, motivação, inteligência emocional, *coaching*,...), *marketing* e comunicação, inteligência competitiva, entre outros, para as empresas de conhecimento intensivo.

A Gestão do Conhecimento ainda carece de estudos sobre as reais possibilidades em se ter indicadores de desempenho nos processos de conhecimento. Um discurso recorrente advoga que a GC e a GCH devem estar alinhadas com a estratégia das empresas, porém não são encontrados muitos estudos sobre o assunto e muito menos, em planeamento estratégico, para empresas de conhecimento intensivo.

**"Um conhecimento verdadeiro de nós mesmos é conhecimento de nosso poder."
(Mark Rutherford)**

Bibliografia

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”, **Leonardo da Vinci**

BIBLIOGRAFIA

Abecker, A. *et al.* (1998). Toward a Technology for Organizational Memories. *IEEE Intelligent Systems*, Vol. 13. May/Jun.

Allen, N.J.; Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents os Afeective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Angeloni, T. (2002). *Empresas do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. Saraiva. São Paulo.

Antunes, E.; Pinheiro, I. (1999). Sistemas de promoção e avaliação do programa de qualidade em países de capitalismo tardio. In: Vieira, Marcelo M. F., Mário B. (organizadores). *Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas*. São Paulo.

Bandeira, M.; Marques, A.; Veiga, R.. (1999). *A ECT na trilha da modernidade*. IN: XXIII Encontro Anual da ANPAD. Foz do Iguaçu, PR.

Baronni, R.; Rocha S.; Loureiro, R. (2002) *Tutorial como implantar Gestão do Conhecimento - Parte I*. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão e Conhecimento e Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. 3, São Paulo.

Benhossi, S. (2002). *Liderança, fator relevante para o desempenho de equipas de vigilância na penitenciária de Andradina*. Disponível em <http://www.firb.br/silvia6.htm>
Consultado em 09/05/09.

Bennis, W. (2001). Uma força irresistível. *HSM Management* 26, ano 5, Maio/Junho.

Bhaskaran, S. (2006). Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium Size Food Enterprises in a Concentrated Industry environment. *Journal of Small Business*, 44(1), pp. 64-80.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: a model for effective performance*. Wiley. New York.

Braham, L. (2002). *Motivando as Pessoas que Fazem a Diferença: 24 maneiras de manter os talentos da sua empresa*. Ed. Campus. Rio de Janeiro.

Branham, L. (2001). Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Best Valuable Talent. *Executive Book Summaries*. Vol. 23, n.1, Part2. Jan.

Bukowitz, W.; Williams, R.(2002). *Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Bookman. Porto Alegre

Cave, A. (1994). Employee Relations: a new Framework. In: Armstrong, M. (ed.) *Strategies for human resources management: a total business approach*. Kogan Page, London.

Chang, J.; Albuquerque, L (2002). Estratégia de Compromisso em Gestão de Pessoas. In: Slade 2002, Montivideo. Anais do Slade (CD-Rom).

Chiavenato, I. (1999). *Teoria Geral da Administração*. Campus. Rio de Janeiro.

Choo, C. (2003). *A Empresa do Conhecimento: como as empresas usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Senac. São Paulo.

Clemes, S. (2002). *Intuir e Conhecer: uma perspectiva ampliada dos saberes organizacionais*. In: Angeloni, M.. *Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo. Saraiva.

Coakes, E.; Bradburn, A. e Sugden, G. (2004). Managing and Leveraging Knowledge for Organizational Advantage. *Knowledge Managemnet Research & Practice*, Vol.2.

Conklin, J. (2001). Designing Organizational Memory: preserving intellectual assets in a Knowledge economy. CogNexus Institute. Disponível em <http://cognexus.org/dom.pdf>. Consultado em 02 de Maio de 2009.

Covey, S. (1994). *Liderança Baseada em Princípios*. Ed. Campus. Rio de Janeiro.

Cunha, A. (1982). *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. Nova Fronteira. Rio de Janeiro.

Dalfovo, O. (2000). *Quem tem informação é mais competitivo: o uso da informação pelos administradores e empreendedores que obtém vantagem competitiva*. Acadêmica. Blumenau.

Darroch, J. (2003). Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, nº 5.

Davenport, T; Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: Como as empresas Gerenciam o seu Capital Intelectual*. Campus. Rio de Janeiro.

Demers, F. (2001). Holding on to Your Best People. *Managers at Work*. January/February.

Dessler, G (1996). *Conquistando Comprometimento*. Makron Books. São Paulo.

Diório, S. (2002). *Competência Emocional dos Gestores*. In XXVI Encontro Anual da ANPAD, Salvador.

Dixon, N.(2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing what they know*. Harward Business School Press. Boston.

Drucker, P. (1995). *Administrando os anos 90 e a virada do século*. Pioneira. São Paulo.

Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: toward a taxonomy. *Journal of Management Information System*, vol. 18, n 1, p. 215-233, 2001.

Ferreira, M.; Freire, O. (2001). Carga de Trabalho e Rotatividade na Função Frentista. *Revista de Administração Contemporânea*. Brasília. V.5, n.2, p.175-200. Mai/Ago.

Fischer, A. (2001). *O Conceito de Gestão de Pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras*. In: Dutra, Joel Souza (org). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. Editora Gente. São Paulo.

Fleury, A.; Fleury, M (2001b). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. Atlas. São Paulo.

Fleury, A.; Fleury, M. T. L. (2001). *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas.

Francis, D. (2005) *A reference model of innovation capability and implications for organizational development*. Centrim, University of Brighton, UK.

Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. Boston: *Harvard Business Review*, August.

Gil, A. (1996). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. Atlas. São Paulo.

Goldoni, V.; Oliveira, M (2007). Indicadores para a Gestão do Conhecimento na visão de Especialistas. *Read*, ed. 57, Vol. 13, nº3, Porto Alegre.

Hamel, G. (2002). A Obrigação de Inovar. *HSM Management*. Savana. Nº 31, p. 38-45, Mar/Abr. São Paulo.

Hamel, G; Prahalad, C. (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Campus. Rio de Janeiro.

Hansen, M., Nohria, N. and Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, vol. 77, N. 2, pp. 106-116.

Harman, W.; Hormann, J. (1994). *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Campus. Rio de Janeiro.

Heill, G.; Warren, G.; Stephens, D.(2002). *Douglas McGregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa*. Qualitymark. Rio de Janeiro.

Hessen, J. (1964). *Teoria do Conhecimento*. Armênio Amado. Coimbra.

Johannessen, J., Olsen B., Lumpkin, G. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, volume 4, number 1, pp. 20-31.

Kaye, B.; Jordan- Evans, S. (2000). *Retention: Tag, You're it!* Training & Development, p.29-34. April.

Klein, D. (1998). *A Gestão Estratégica do Capital Humano: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento*. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro.

- Kouzes, J.; Posner, B. (1997). *O Desafio da Liderança*. Campus. Rio de Janeiro.
- Lacombe, F. (2004). *Dicionário de Administração*. Saraiva. São Paulo.
- Lakatos, E.; Marconi, M. (2000). *Metodologia Científica*. Atlas. São Paulo.
- LaSpisa, D. (2007). *A Influência do Conhecimento Individual na Memória Organizacional: estudo de um caso num call center*. Dissertação 2007. Florianópolis.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business School Press. Boston.
- Lim, D.; Klobas, J. (2000). Knowledge Management in Small Enterprises. *The Electronic Library*, V. 18, n.6.
- Logan, J. (2000). Retention Tangibles and Intangibles. *Training & Development*, p.48-50, April.
- Mattar, N. (1994). *Pesquisa de Marketing*. Atlas. São Paulo.
- McClelland, D. (1972). *A Sociedade Competitiva: realização e processo social*. Expansão e Cultura. Rio de Janeiro.
- Mezomo, J. (1981). *Administração de Recursos Humanos no Hospital*. São Paulo.
- Micheelman, P. (2003). Why Retention Should Become a Core Strategy Now. *Harvard Management Update*. P.3-6. October.
- Mitchell, T *et al* (2000). Why People Stay: Using Job Embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, p. 1101-1121. December.
- Mitzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000). *Safari de Estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Bookman. Porto Alegre
- Montana, P.; Charnov, B. (2003). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Moore, J. (1999). *Are you burning out valuable resources?* HR Magazine, p. 93-97, V.44, January.

Mowday, R.; Steers, R. ; Porter, M. (1982). *Employee Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. In P. War (>ed.), *organizational and occupational psychology*, p. 219-229. Academic Press. New York.

Nahapiet, J.; Ghosal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. V.23, nº2, p.242-266.

Neves, A. (2003). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Edições Sílabo Lda.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Campus. Rio de Janeiro.

O'Reilly III, C.; Pfeffer, J. (2001). *Talentos Ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns*. Ed. Campus. Rio de Janeiro.

Oliveira, D. (2001). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. Atlas, São Paulo.

Oliveira, M. (1999). Linking Strategy and the Knowledge of the Firm. *Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, Vol. 39, nº4, p.29-37, Out/Dez.

Oliveira, S. (2001). *Tratado da Metodologia Científica*. Pioneira. São Paulo.

Parry, S. (1996). The Quest for Competencies. *Training*, p. 48-54, July.

Peppers, D.; Rogers, M. (2007). *Empresa 1:1 Instrumentos para Competir na Era da Interatividade*. Rio de Janeiro. Campus.

Perroti, E.; Vasconcelos E. (2005). *Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento*. Enanpad. Brasília.

Pfeffer, J. (1994). *Corporate Advantage Through People: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard School Press.

Pfeffer, J. (2000). Chega de conversa fiada. *Revista Exame*. Vol. 20. Edição 724.

Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Campus. Rio de Janeiro.

Porter, M. (1999). *Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais*. Campus. Rio de Janeiro.

Prahalad, C. (1997). A Competência Essencial. *HSM Management*, Savana, nº 1, p. 6-11, Març/Abril.

Resende, E (2000). *O livro das Competências*. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro.

Rittner, C. (1994). *Estagiários e Trainees*. In: Boog, G. (Coord.). Manual T&D. Makron. São Paulo.

Romani, C; Dazzi, M. (2002). *Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento*. In: Angeloni, Maria Terezinha (coord.). Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo. Saraiva.

Rossatto, M. (2003). *Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível*. Interciência. Rio de Janeiro.

Rossatto, M.; Cavalcanti, M. (2001). *Modelo Estratégico de Gestão do Conhecimento*. XV SNPTEE – Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Eléctrica. Campinas.

Ruch, W. (2000). How to Keep gen X employees from becoming X-employees. *Training & Development*, p. 40-43. April.

Sá, M.; Lemoine, C. (1998). *O Estilo de Liderança como Factor de Comprometimento na Empresa*. IN: XXII Encontro Anual da ANPAD, Foz do Iguaçu, PR.

Saito, A.; Umemoto, K; Ikeda, M. (2007). A strategy-based ontology of knowledge management technologies. *Journal of Knowledge Management*. vol. 11, n.1, p. 97-114.

Salibi, J. (2002). Movido a Talentos. *HSM Management*, SP. V. 6, n.32, Maio/Junho.

Salibi, J. (2002). O sucesso é ser equilibrado. *HSM Management*. São Paulo, V.6, n.32, Maio/Jun.

Sarmiento, A.; Correia, A. (2002). *Como vai a investigação em Gestão do Conhecimento em Portugal?* Comunicação apresentada na 3ª Conferência da Associação

Portuguesa de Sistemas de Informação (APSI), Coimbra. Universidade de Coimbra, 20 a 22 de Novembro.

Scharf, E. (2007). *Gestão do Conhecimento aplicado ao Marketing*. Visual Books. Florianópolis.

Schrader (1974). *Introdução à Pesquisa Social Empírica*. Globo. Rio Grande do Sul.

Senge, P. *et al* (1999). *A Dança das Mudanças*. Campus. Rio de Janeiro.

Silva, R.; Neves, A. (2004). *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*. Serinews. São Paulo.

Spencer, L.; Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. Wiley. New York.

Steel, R. ; Griffeth, R.; Hom, P. (2002). Pratical Retention Policy for the Pratical Manager. *Academy of Management Executive*. V.16. n2.

Stewart, T. (1998). *A Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Campus. Rio de Janeiro.

Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. Berreth-koehler Publishers. São Francisco.

Tachizawa, T. (2002). *Metodologia de Pesquisa Aplicada à Administração*. Pontal. Rio de Janeiro.

Tack, A. (1989). *A Liderança Motivacional*. Siamar. São Paulo.

Taylor, C. R. (2004). Retention Leadership. *Training and Development*, p 41-45, March.

Terra, C. (2007). *Gestão do Conhecimento: o grande desafio*. Biblioteca TerraForum Consultoria. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/paginas/imprensa/imprensa.aspx>. Acesso em 04/04/09.

Terra, J. (1999). *Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras*. Tese de Doutorado POLI/USP.

Thevenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Editions Liaisons. Paris.

Tiwana, A. (2002). *Knowledge Management ToolKit. Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*. Prentice-Hall. USA.

Tonelli, M.; Lacombe, B.; Caldas, M. (2002). Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: Boog, G (Org.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*, V.1, Ed. Gente. São Paulo.

Turban, E.; McLean, E.; Wetherbe, J. (2002). *Information Technology for Management: Transforming business in the digital economy*. New York: John Wiley & Sons.

Ulrich, D. (1998). *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter melhores resultados*. Futura. São Paulo.

Vanderberger, R. (1999). *Desegregating the motives underlying turnover intentions. Whendo intentions predict turnover behaviors?*. Human Relations, October.

Vasconcelos, E.; Saia, J. (2005). Integração entre P&D e Estratégia da Empresa: o caso Polialden. *Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, V. 28, nº 3, p.62-72. Jul/set. São Paulo.

Walsh, J; Ungson, G. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management: The Academy of Management Review*, Vol. 16, nº1, Jan/91.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: a normative view. *Academy of Management Review*. 7 (3).

Wisner, A. (1994). *A Inteligência no Trabalho: textos selecionados de ergonomia*. Fundacentro. São Paulo.

Wood, T; Picarelli, V. (1999). *Remuneração por Habilidade e por Competências: preparando a empresa para a era das empresas do conhecimento intensivo*. Atlas. São Paulo.

Yin, R. (1994). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks, USA: Sage.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and methods*. Sage. USA.

Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, vol. 41, p. 125-134.

Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, Liaisons Zarifian, P.

Zarifian, P. (1996). *Gestão da e pela Competência* – Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia. Rio de Janeiro.

ANEXOS

ANEXO 1

Guião de Entrevista

Guião para Entrevista

1. Histórico da Empresa
 - a. Tempo em Portugal
 - b. Sector
 - c. Posicionamento
 - d. Nº de empresas em Portugal
 - e. Nº de funcionários

2. Situação da área de Comunicação
 - a. Organigrama da área
 - b. Como funciona a área
 - c. Veículos mais utilizados na empresa (jornal, revistas, intranet...)

3. Situação na área da Formação
 - a. Organigrama da área
 - b. Como funciona a área
 - c. Instrumentos mais utilizados na empresa (cursos rápidos, cursos de especialização, palestras/seminários, vídeo conferência, ensino à distância, eventos, grupos de estudo...)

4. Papéis nas áreas e resultados
 - a. Papel estratégico na área da comunicação
 - b. Papel estratégico na área da formação
 - c. Apoio e aval da gestão de topo
 - d. Visibilidade na cultura organizacional
 - e. Compromisso com os resultados

5. Gestão do conhecimento e das pessoas
 - a. Como se constrói o conhecimento
 - b. Como se identificam os talentos
 - c. Como se retém os talentos na empresa

- d. Há projectos comuns de comunicação e formação para motivar e reter talentos?

6. Projectos

- a. Há projectos específicos para estas áreas?
 - i. Compromisso com os resultados?
 - ii. Lucro/vendas
 - iii. Posicionamento no mercado
 - iv. Identidade e visibilidade
 - v. Assuntos relacionados com o sector
 - vi. Tendências
 - vii. Cidadania
 - viii. Qualidade de vida
 - ix. Saúde
 - x. Antitabagismo e dependência química
 - xi. Alcoolismo
 - xii. Família
 - xiii. Empregabilidade
 - xiv. Levantamento de necessidades
 - xv. Envolvimento/adesão dos funcionários
 - xvi. Levantamento das insatisfações
 - xvii. Identificação de conflitos/problemas
 - xviii. Promove transparência
 - xix. Motivação e retenção de talentos

7. Equipas

- a. Há intercâmbio entre as equipas das diferentes áreas? Como?
- b. Há Job-rotation? Como?
- c. Há equipas de trabalho por projecto? Como?
- d. Há consultorias internas?

ANEXO 2

Questionário

Questionário

Exmo(s). Sr(s).,

Este questionário foi desenvolvido com a finalidade de estudar o perfil das empresas portuguesas relativamente à Gestão do Conhecimento. Como tal, ficaria muito grata se o preenchesse, respondendo a todas as perguntas com a máxima sinceridade. Reafirmando a garantia do anonimato e confidencialidade das respostas obtidas, agradeço a sua colaboração. Muito obrigada.

1. Que tipo de conhecimento considera crítico para o sucesso da sua empresa?

	Pouco crítico						Muito crítico
1.1 Conhecimento nas tecnologias	1	2	3	4	5	6	7
1.2 Conhecimento dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
1.3 Conhecimento dos concorrentes	1	2	3	4	5	6	7
1.4 Conhecimento da legislação/regulamentos pertencente à área de actuação	1	2	3	4	5	6	7
1.5 Conhecimento de procedimentos/melhores práticas	1	2	3	4	5	6	7
1.6 Conhecimento das suas próprias competências e capacidades	1	2	3	4	5	6	7
1.7 Conhecimento das partes interessadas (parceiros, instituições, inclusive outros departamentos da empresa).	1	2	3	4	5	6	7
1.8 Conhecimento dos próprios serviços/produtos	1	2	3	4	5	6	7
1.9 Conhecimento do ambiente de negócios	1	2	3	4	5	6	7
1.10 Outro. (Por favor, especificar)							

2. Considerando que Gestão do Conhecimento é um “ conjunto de actividades que visam maximizar a aplicação do conhecimento da organização, o retorno dos seus activos e a sua constante renovação”, a sua empresa formulou ou desenvolve alguma iniciativa (acção/projecto) que se insere na categoria “Gestão do Conhecimento”?

2.1. Sim. (Termine na questão 11, página 4).

2.2. Sim, mas não com a denominação de Gestão de Conhecimento. (Termine na questão 11, página 4).

2.3. Não. (Passe para a questão 12, página 5)

2.4. Não sei. (Passe para a questão 13, página 5)

3. Qual é o estágio actual da iniciativa de Gestão do Conhecimento na sua empresa?

3.1. Estudo e Análise.

3.2. Planeamento da sua implantação.

- 3.3. Primeiras etapas da utilização.
- 3.4. Utilização regular.
- 3.5. Amplamente utilizado (continue na
página seguinte, por favor)
4. Há quanto tempo o interesse pela Gestão do Conhecimento começou na sua empresa?
- 4.1 Há menos de 1 ano.
- 4.2 Entre 1 a 2 anos.
- 4.3 Há mais de 2 anos.
- 4.4 Não sei.
5. Quem lidera a Gestão do Conhecimento na sua empresa?
- 5.1 Direcção da empresa.
- 5.2 Responsável pelo sector de informação.
- 5.3 Uma equipa multidisciplinar interdepartamental.
- 5.4 Consultores do desenvolvimento da empresa.
- 5.5 Director dos Recursos Humanos.
- 5.6 Não responde.
6. Qual é a área da sua empresa que é responsável pela iniciativa?
- 6.1 Direcção da empresa.
- 6.2 Informática/Tecnologia da Informação.
- 6.3 Pesquisa e Desenvolvimento.
- 6.4 Recursos Humanos.
- 6.5 Áreas Operacionais.
7. Esta iniciativa está alinhada com a estratégia da organização (missão, visão e valores)?

nada alinhada	1	2	3	4	5	6	7	totalmente alinhada
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

(continue na página seguinte, por favor)

8. Que nível de importância dá aos resultados esperados pela iniciativa da Gestão do Conhecimento

	Nada importante						Muito importante
8.1 Adotar e compartilhar as melhores práticas	1	2	3	4	5	6	7
8.2 Alocar pessoas certas aos lugares certos	1	2	3	4	5	6	7
8.3 Desenvolver a formação corporativa	1	2	3	4	5	6	7
8.4 Controlar o ambiente de negócios	1	2	3	4	5	6	7
8.5 Manter/desenvolver o capital humano	1	2	3	4	5	6	7
8.6 Saber quem é que possui um determinado tipo de conhecimento	1	2	3	4	5	6	7
8.7 Melhorar a tomada de decisões	1	2	3	4	5	6	7
8.8 Inovar produtos/procedimentos e serviços	1	2	3	4	5	6	7

9. Quais são as Tecnologias de Informação (TI's) para a Gestão de Conhecimento que a sua área já implementou?

- 9.1. Intranet (*e-mail, blogs, listas de discussão*).
- 9.2. Site na Web.
- 9.3. Manuais técnicos e administrativos em Sistemas de Informação.
- 9.4. Registo e disseminação das Melhores Práticas em Sistemas de Informação.
- 9.5. Registo e disseminação de experiências em Sistemas de Informação.
- 9.6. Portal de conhecimento (é mais do que uma Intranet. Reúne todo o acesso ao conhecimento codificado da organização).
- 9.7. Banco de Teses, dissertações e monografias.
- 9.8. Mapas de Processos.
- 9.9. *Data-Mining* (tem como objectivo descobrir novas informações em termos de regras ou padrões a partir de um vasto montante de dados).

- 9.10. *Data Warehousing* (banco de dados orientados por assuntos, integrados, variáveis com o tempo e não voláteis, para dar suporte ao processo da tomada de decisão).
- 9.11. Gestão electrónica de documentos (GED).
- 9.12. Inteligência competitiva (Controla o cenário de actuação. Por ex: recepção da legislação actualizada sobre assuntos vinculados ao negócio da empresa).
- 9.13. Sistema de suporte ao utilizador.
- 9.14. Taxonomia de competências (tem como objectivo colocar num mapa as atitudes, capacidades e conhecimentos dos funcionários).
- 9.15. *Coaching* e/ou *Mentoring*.

(continue na página seguinte, por favor)

- 9.16. Grupos permanentes de estudos técnicos/grupos temáticos.
- 9.17. *Workshops* e fóruns de trabalho.
- 9.18. Partilha sistemática de conhecimentos adquiridos em cursos e congressos.
- 9.19. Comunidade de práticas ou interesses (tipo de rede informal que se reúne, virtualmente ou não, para discutir e aprofundar sobre assuntos de trabalho.
- 9.20. Ensino à distância.
- 9.21. Universidade corporativa.
- 9.22. Outros. (Por favor, especificar)_____

10. Quais foram as dificuldades encontradas?

	Muito difícil						Nada difícil
10.1 Cultura organizacional adversa	1	2	3	4	5	6	7
10.2 Problemas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7
10.3 Falta consciência da gestão de topo	1	2	3	4	5	6	7
10.4 Gestão do tempo ineficiente	1	2	3	4	5	6	7
10.5 Carência de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7
10.6 Estrutura organizacional inadequada	1	2	3	4	5	6	7
10.7 Infra-estruturas tecnológicas inadequadas	1	2	3	4	5	6	7
10.8 Carência de recursos financeiros	1	2	3	4	5	6	7
10.9 Turnover alto	1	2	3	4	5	6	7
10.10 Resistência a iniciativas com resultados a longo prazo que dependem de muita persistência e disciplina	1	2	3	4	5	6	7
10.11 Falta de “conhecimento” sobre Gestão de Conhecimento	1	2	3	4	5	6	7
10.12 Falta de apoio da gestão de topo	1	2	3	4	5	6	7

10.13 Tecnologias emergentes e tecnologias ultrapassadas	1	2	3	4	5	6	7
10.14 Metodologia	1	2	3	4	5	6	7
10.15 Tempo disponibilizado pelas partes envolvidas	1	2	3	4	5	6	7
10.16 Outros. (Por favor, especificar)							

11. Quais são as perspectivas de continuidade da iniciativa?

muito baixa	1	2	3	4	5	6	7	muito alta
-------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

Se respondeu “Sim” à questão nº 2, termine aqui o seu questionário.

Se respondeu “Não” à questão nº 2, continue aqui o seu questionário

12. Quais foram os factores, na sua opinião, que impediram a
formulação/desenvolvimento de uma acção de Gestão do Conhecimento?

	Nada importante						Muito importante
12.1 Cultura organizacional adversa	1	2	3	4	5	6	7
12.2 Problemas de comunicação	1	2	3	4	5	6	7
12.3 Falta consciência da gestão de topo	1	2	3	4	5	6	7
12.4 Gestão do tempo ineficiente	1	2	3	4	5	6	7
12.5 Carência de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6	7
12.6 Estrutura organizacional inadequada	1	2	3	4	5	6	7
12.7 Infra-estruturas tecnológicas inadequadas	1	2	3	4	5	6	7
12.8 Carência de recursos financeiros	1	2	3	4	5	6	7
12.9 Turnover alto	1	2	3	4	5	6	7
12.10 Resistência a iniciativas com resultados a longo prazo que dependem de muita persistência e disciplina	1	2	3	4	5	6	7
12.11 Falta de “conhecimento” sobre Gestão de Conhecimento	1	2	3	4	5	6	7
12.12 Falta de apoio da gestão de topo	1	2	3	4	5	6	7
12.13 Tecnologias emergentes e tecnologias ultrapassadas	1	2	3	4	5	6	7
12.14 Metodologia	1	2	3	4	5	6	7
12.15 Tempo disponibilizado pelas partes envolvidas	1	2	3	4	5	6	7
12.16 Outros. (Por favor, especificar)							

Se respondeu “Não” ou “Não Sei” à questão nº 2, continue aqui o seu questionário

13. Hoje existem condições de incentivar a iniciativas de Gestão do Conhecimento?

13.1 Sim.

13.2 Não.

(continue na página seguinte, por favor)

14. Qual seria o tipo de iniciativa mais provável a ser aplicada?

	Nada provável						Muito provável
14.1 Intranet (e-mail, blogs, listas de discussão)	1	2	3	4	5	6	7
14.2 Site na Web	1	2	3	4	5	6	7
14.3 Manuais Técnicos e administrativos em Sistemas de Informação	1	2	3	4	5	6	7
14.4 Registo e disseminação das Melhores Práticas em Sistemas de Informação	1	2	3	4	5	6	7
14.5 Portal de conhecimento (é mais do que uma Intranet. Reúne todo o acesso ao conhecimento codificado da organização)	1	2	3	4	5	6	7
14.6 Banco de Teses, dissertações e monografias	1	2	3	4	5	6	7
14.7 Mapas de Processos	1	2	3	4	5	6	7
14.8 Data- Mining (tem como objectivo descobrir novas informações em termos de regras ou padrões a partir de um vasto montante de dados)	1	2	3	4	5	6	7
14.9 Turnover alto	1	2	3	4	5	6	7
14.10 Resistência a iniciativas com resultados a longo prazo que dependem de muita persistência e disciplina	1	2	3	4	5	6	7
14.11 Data Warehousing (banco de dados orientados por assuntos, integrados, variáveis com o tempo e não voláteis, para dar suporte ao processo da tomada de decisão)	1	2	3	4	5	6	7
14.12 Gestão electrónica de documentos (GED)	1	2	3	4	5	6	7
14.13 Inteligência competitiva (Controla o cenário de actuação. Por ex: recepção da legislação actualizada sobre assuntos vinculados ao negócio da empresa)	1	2	3	4	5	6	7
14.14 Sistema de suporte ao utilizador	1	2	3	4	5	6	7

14.15 Taxinomia de competências (tem como objectivo mapear as atitudes, capacidades e conhecimentos dos funcionários)	1	2	3	4	5	6	7
14.16 Coaching e/ou Mentoring	1	2	3	4	5	6	7
14.17 Grupos permanentes de estudos técnicos/grupos temáticos	1	2	3	4	5	6	7
14.18 Workshops e fóruns de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
14.19 Partilha sistemática de conhecimentos adquiridos em cursos e congressos	1	2	3	4	5	6	7
14.20 Comunidade de práticas ou interesses (tipo de rede informal que se reúne, virtualmente ou não, para discutir e aprofundar sobre assuntos de trabalho)	1	2	3	4	5	6	7
14.21 Ensino á distância	1	2	3	4	5	6	7
14.22 Universidade corporativa	1	2	3	4	5	6	7
14.23 Outros. (Por favor, especificar)							

Muito obrigada pela participação.

ANEXO 3

Questionário – Resultados

Obtidos

15. Que tipo de conhecimento considera crítico para o sucesso da sua empresa?

(1-Pouco Crítico a 7- Muito Crítico)

RESPOSTAS	GPTW (%)	OUTRAS (%)
1.1 Conhecimento nas tecnologias	7 - 51,7 6 - 27,6 4 - 17,2	7 - 23,1 6 - 46,2 5 - 23,1
1.2 Conhecimento dos clientes	7 - 82,8 6 - 10,3 5 - 6,9	7 - 76,9 6 - 15,4 5 - 7,7
1.3 Conhecimento dos concorrentes	7 - 65,5 6 - 17,2 5 - 13,8	7 - 38,5 6 - 30,8 5 - 23,1
1.4 Conhecimento da legislação/regulamentos pertencente à área de actuação	7 - 48,3 6 - 34,5 4 - 6,9	7 - 15,4 6 - 53,8 5 - 15,4
1.5 Conhecimento de procedimentos/melhores práticas	7 - 62,1 6 - 31 5 - 3,4	7 - 30,8 6 - 53,8 5 - 15,4
1.6 Conhecimento das suas próprias competências e capacidades	7 - 62,1 6 - 31 5 - 6,9	7 - 38,5 6 - 38,5 5 - 15,4
1.7 Conhecimento das partes interessadas (parceiros, instituições,...)	7 - 65,5 6 - 20,7 5 - 10,3	7 - 30,8 6 - 46,2 5 - 15,4
1.8 Conhecimento dos próprios serviços/produtos	7 - 79,3 6 - 13,8 5 - 6,9	7 - 76,9 6 - 15,4 5 - 7,7
1.9 Conhecimento do ambiente de negócios	7 - 79,3 6 - 13,8 5 - 3,4	7 - 53,8 6 - 15,4 5 - 15,4

Tabela 16. Tipo de Conhecimento Crítico

16. Considerando que Gestão do Conhecimento é um “ conjunto de actividades que visam maximizar a aplicação do conhecimento da organização, o retorno dos seus activos e a sua constante renovação”, a sua empresa formulou ou desenvolve alguma iniciativa (acção/projecto) que se insere na categoria “Gestão do Conhecimento”?

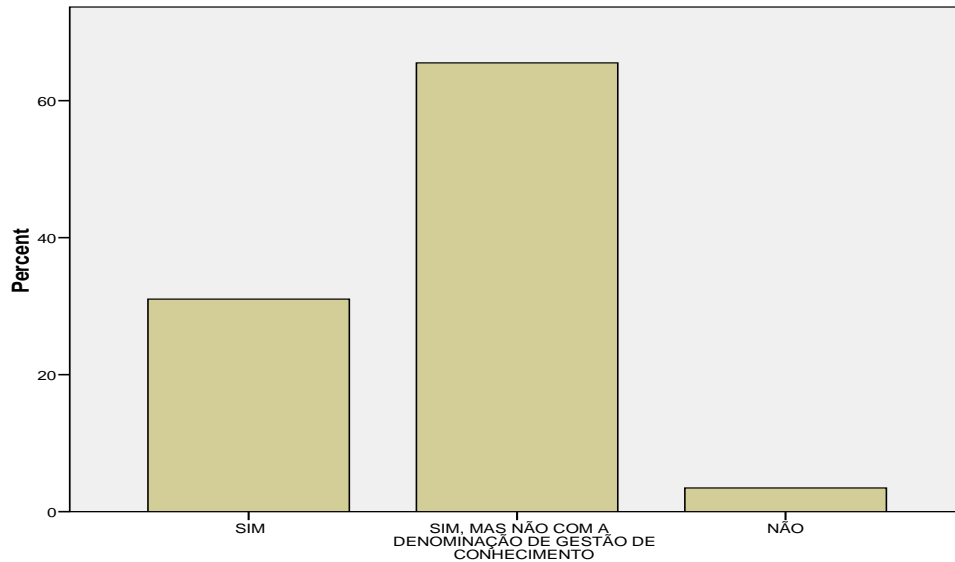


Figura 9. Iniciativa da GC nas Empresas, GPTW

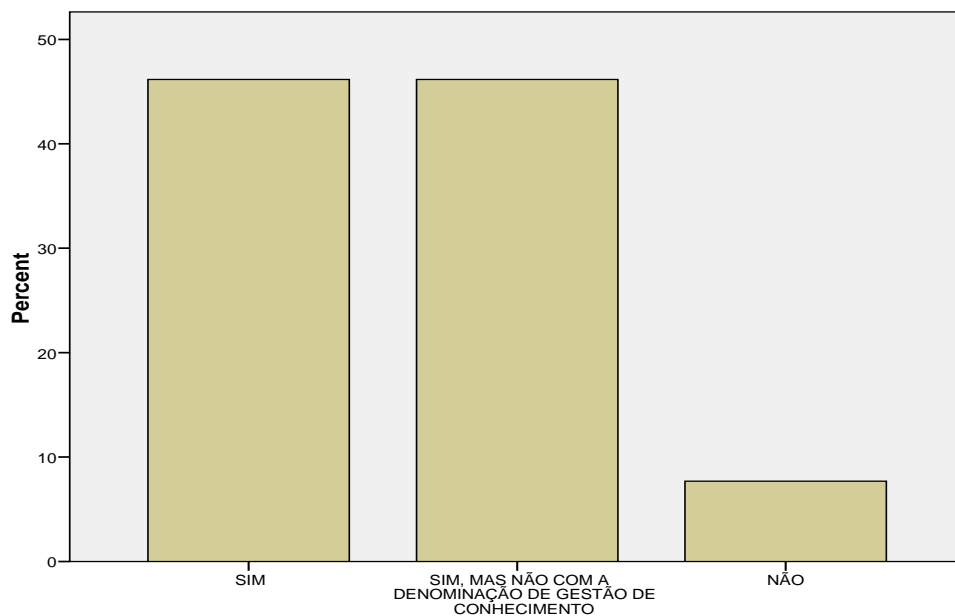


Figura 10. Iniciativa da GC nas Outras Empresas

17. Qual é o estágio actual da iniciativa de Gestão do Conhecimento na sua empresa?

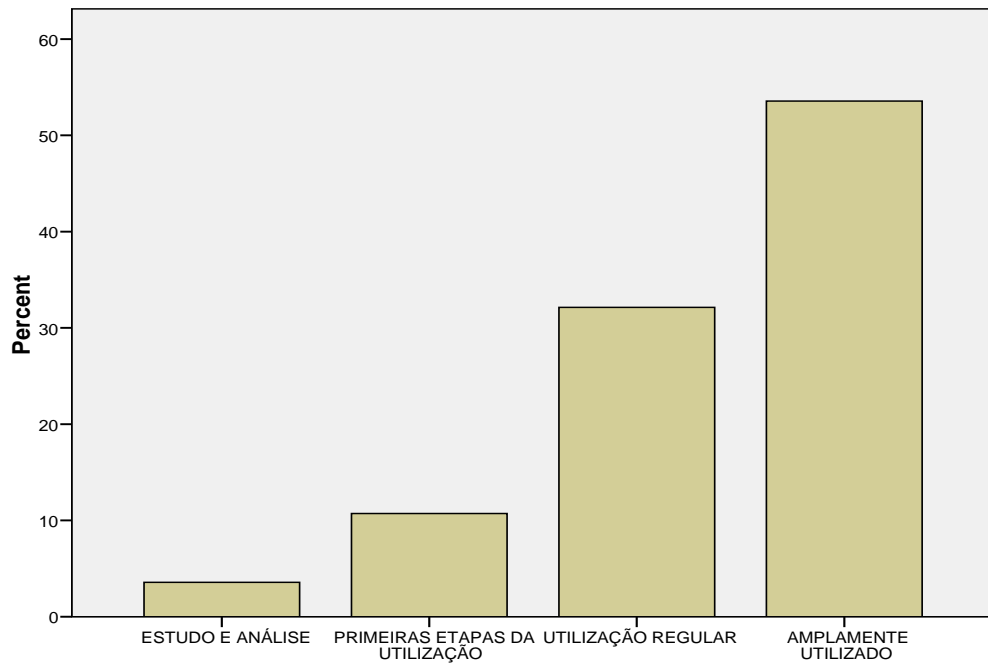


Figura 11. Estágio Actual da Iniciativa da GC, GPTW

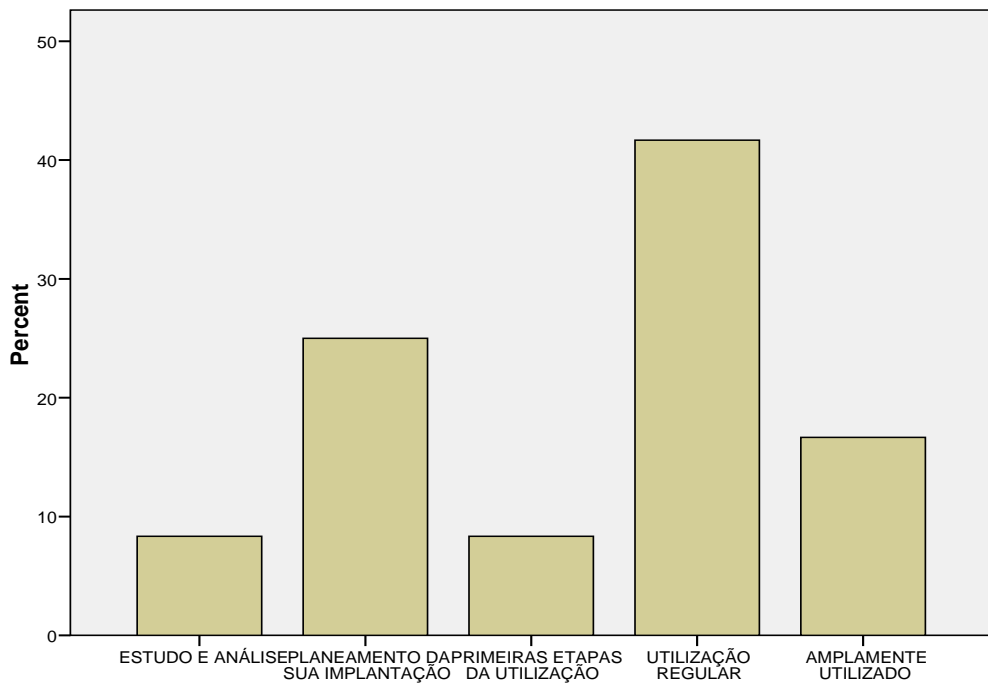


Figura 12. Estágio Actual da Iniciativa da GC, As Outras Empresas

18. Há quanto tempo o interesse pela Gestão do Conhecimento começou na sua empresa?

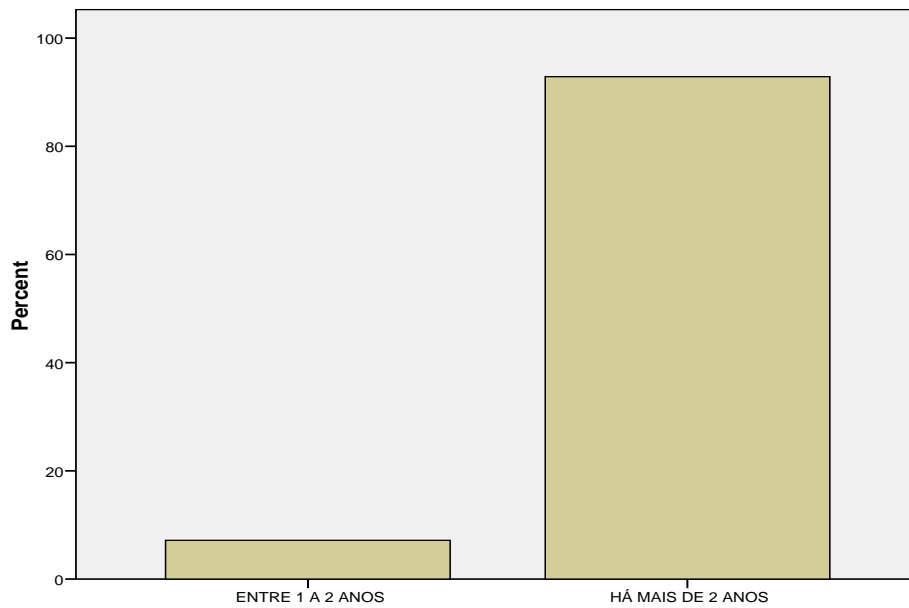


Figura 13. Tempo de Interesse da Empresa na GC, GPTW

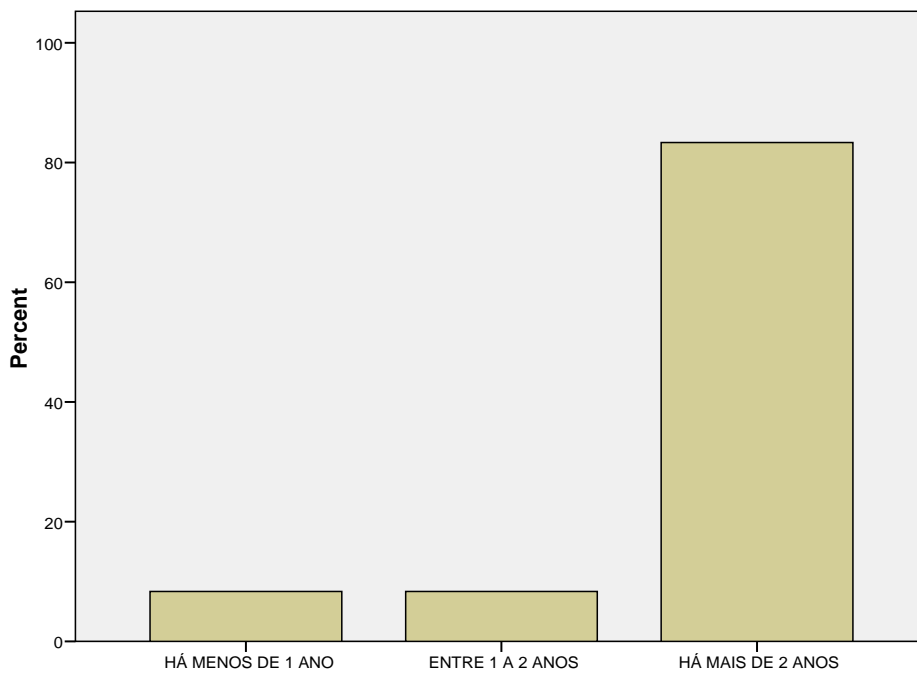


Figura 14. Tempo de Interesse da Empresa na GC, As Outras Empresas

19. Quem lidera a Gestão do Conhecimento na sua empresa?

RESPOSTAS	Respostas	
	N	(%)
DIRECÇÃO DA EMPRESA	17	32,7%
RESPONSÁVEL PELO SECTOR DE INFORMAÇÃO	5	9,6%
UMA EQUIPA MULTIDISCIPLINAR INTERDEPARTAMENTAL	16	30,8%
CONSULTORES DO DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA	2	3,8%
DIRECTOR DOS RECURSOS HUMANOS	12	23,1%
Total	52	100,0%

Tabela 17. Liderança da GC, GPTW

RESPOSTAS	Respostas	
	N	(%)
DIRECÇÃO DA EMPRESA	7	58,3%
UMA EQUIPA MULTIDISCIPLINAR INTERDEPARTAMENTAL	2	16,7%
DIRECTOR DOS RECURSOS HUMANOS	3	25,0%
Total	12	100,0%

Tabela 18. Liderança da GC, As Outras Empresas

20. Qual é a área da sua empresa que é responsável pela iniciativa?

RESPOSTAS	Respostas	
	N	(%)
DIRECÇÃO DA EMPRESA	22	43,1%
INFORMÁTICA/TECNOLOGIA	3	5,9%
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	3	5,9%
RECURSOS HUMANOS	13	25,5%
ÁREAS OPERACIONAIS	10	19,6%
Total	51	100,0%

Tabela 19. Área Responsável pela GC, GPTW

Respostas	Respostas	
	N	Percent
DIRECÇÃO DA EMPRESA	8	47,1%
INFORMÁTICA/TECNOLOGIA	1	5,9%
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	2	11,8%
RECURSOS HUMANOS	5	29,4%
ÁREAS OPERACIONAIS	1	5,9%
Total	17	100,0%

Tabela 20. Área Responsável pela GC, As Outras Empresas

21. Esta iniciativa está alinhada com a estratégia da organização (missão, visão e valores)?

1 - Nada Alinhada

7- Totalmente Alinhada

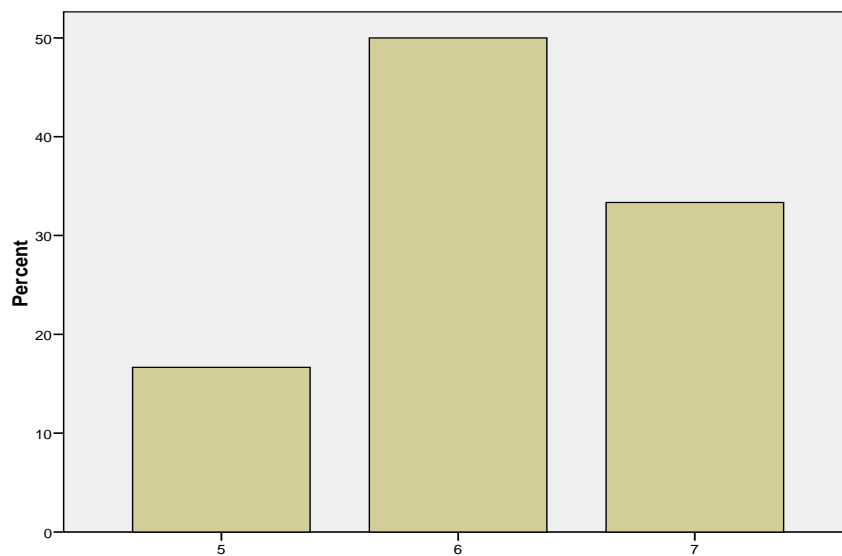


Figura 15. Alinhamento da Iniciativa GC com a Empresa, GPTW

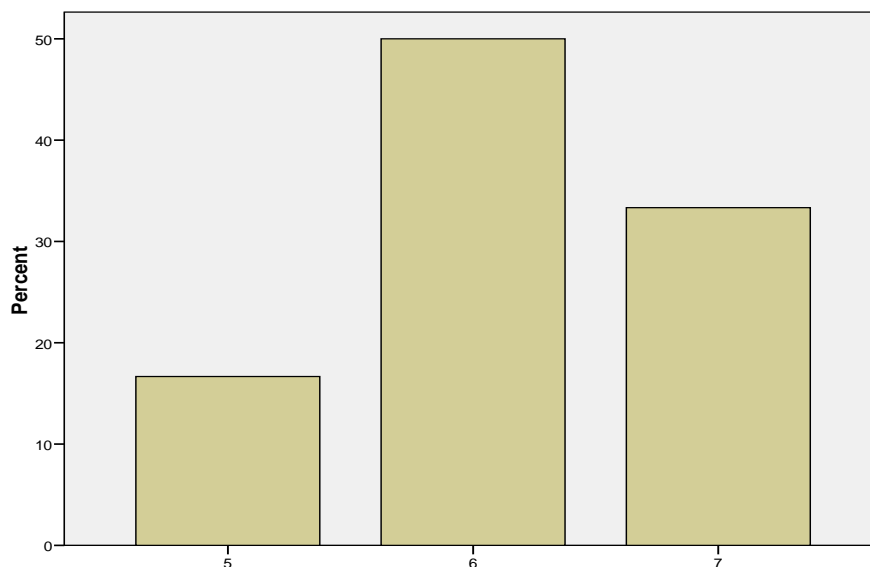


Figura 16. Alinhamento da Iniciativa GC com a Empresa, As Outras Empresas

22. Que nível de importância dá aos resultados esperados pela iniciativa da Gestão do Conhecimento?

1- Nada Importante

7 – Muito Importante

PERGUNTAS	GPTW (%)	OUTRAS (%)
8.1 Adotar e compartilhar as melhores práticas	7 – 46,2 6 – 23,1 5 – 23,1	7 – 46,2 6 – 23,1 5 – 23,1
8.2 Alocar pessoas certas aos lugares certos	7 – 30,8 6 – 38,5 5 – 23,1	7 – 30,8 6 – 38,5 5 – 23,1
8.3 Desenvolver a formação corporativa	7 – 30,8 6 – 46,2 5 – 15,4	7 – 30,8 6 – 46,2 5 – 15,4
8.4 Controlar o ambiente de negócios	7 – 15,4 6 – 30,8 5 – 23,1	7 – 15,4 6 – 30,8 5 – 23,1
8.5 Manter/desenvolver o capital humano	7 – 53,8 6 – 30,8 5 – 7,7	7 – 53,8 6 – 30,8 5 – 7,7
8.6 Saber quem é que possui um determinado tipo de conhecimento	7 – 46,2 5 – 15,4 4 – 15,4	7 – 46,2 6 – 7,7 5 – 15,4
8.7 Melhorar a tomada de decisões	7 – 46,2 6 – 15,4 5 – 30,8	7 – 46,2 6 – 15,4 5 – 30,8
8.8 Inovar produtos/procedimentos e serviços	7 – 38,5 6 – 46,2 3 – 7,7	7 – 38,5 6 – 46,2 3 – 7,7

Tabela 21. Importância dada aos Resultados da Implementação CG

23. Quais são as Tecnologias de Informação (TI's) para a Gestão de Conhecimento que a sua área já implementou?

FERRAMENTAS	Respostas	
	N	(%)
INTRANET	10	6,8%
SITE NA WEB	10	6,8%
MANUAIS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	9	6,1%
REGISTO E DISSEMINAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	6	4,1%
REGISTO E DISSEMINAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	6	4,1%
PORTAL DO CONHECIMENTO	6	4,1%
BANCO DE TESES, DISSERTAÇÕES E MONOGRAFIAS	4	2,7%
MAPA DE PROCESSOS	8	5,4%
DATA MINING	5	3,4%
DATA WAREHOUSING	6	4,1%
GESTÃO ELECTRÓNICA DE DOCUMENTOS	9	6,1%
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	9	6,1%
SISTEMA DE SUPORTE AO UTILIZADOR	7	4,8%
TAXONOMIA DE COMPETÊNCIAS	5	3,4%
COACHING E/OU MENTORING	8	5,4%
GRUPOS PERMANENTES DE ESTUDOS TÉCNICOS/GRUPOS TEMÁTICOS	7	4,8%
WORKSHOPS E FÓRUNS DE TRABALHO	9	6,1%
COMUNIDADE DE PRÁTICAS OU INTERESSES	7	4,8%
COMUNIDADE DE PRÁTICAS OU INTERESSES	7	4,8%
ENSINO À DISTÂNCIA	5	3,4%
UNIVERSIDADE CORPORATIVA	4	2,7%
Total	147	100,0%

Tabela 22. Ferramentas Implementadas, GPTW

FERRAMENTAS	Respostas	
	N	Percent
INTRANET	10	6,8%
SITE NA WEB	10	6,8%
MANUAIS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	9	6,1%
REGISTO E DISSEMINAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	6	4,1%
REGISTO E DISSEMINAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	6	4,1%
PORTAL DO CONHECIMENTO	6	4,1%
BANCO DE TESES, DISSERTAÇÕES E MONOGRAFIAS	4	2,7%
MAPA DE PROCESSOS	8	5,4%
DATA MINING	5	3,4%
DATA WAREHOUSING	6	4,1%
GESTÃO ELECTRÓNICA DE DOCUMENTOS	9	6,1%
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	9	6,1%
SISTEMA DE SUPORTE AO UTILIZADOR	7	4,8%
TAXONOMIA DE COMPETÊNCIAS	5	3,4%
COACHING E/OU MENTORING	8	5,4%
GRUPOS PERMANENTES DE ESTUDOS TÉCNICOS/GRUPOS TEMÁTICOS	7	4,8%
WORKSHOPS E FÓRUNS DE TRABALHO	9	6,1%
COMUNIDADE DE PRÁTICAS OU INTERESSES	7	4,8%
COMUNIDADE DE PRÁTICAS OU INTERESSES	7	4,8%
ENSINO À DISTÂNCIA	5	3,4%
UNIVERSIDADE CORPORATIVA	4	2,7%
Total	147	100,0%

Tabela 23. Ferramentas Implementadas, as Outras Empresas

24. Quais foram as dificuldades encontradas?

RESPOSTAS	GPTW (%)	OUTRAS (%)
10.1 Cultura organizacional adversa	3 – 15,4	3 – 15,4
10.2 Problemas de comunicação	2 – 7,7	2 – 7,7
10.3 Falta consciência da gestão de topo	5 – 15,4	5 – 15,4
10.4 Gestão do tempo ineficiente	1 – 7,7	1 – 7,7
10.5 Carência de Recursos Humanos	2 – 7,7	2 – 7,7
10.6 Estrutura organizacional inadequada	3 – 7,7	3 – 7,7
10.7 Infra-estruturas tecnológicas inadequadas	3 – 15,4	3 – 15,4
10.8 Carência de recursos financeiros	3 – 7,7	3 – 7,7
10.9 Turnover alto	3 – 7,7	3 – 7,7
10.10 Resistência a iniciativas com resultados a longo prazo que dependem de muita persistência e disciplina	3 – 7,7	3 – 8,3
10.11 Falta de “conhecimento” sobre Gestão de Conhecimento	2 – 15,4	2 – 15,4
10.12 Falta de apoio da gestão de topo	5 – 15,4	5 – 15,4
10.13 Tecnologias emergentes e tecnologias ultrapassadas	3 – 7,7	3 – 7,7
10.14 Metodologia	3 – 15,4	3 – 15,4
10.15 Tempo disponibilizado pelas partes envolvidas	2 – 15,4	2 – 15,4

Tabela 24. Dificuldades Encontradas na Implementação da GC

25. Quais são as perspectivas de continuidade da iniciativa?

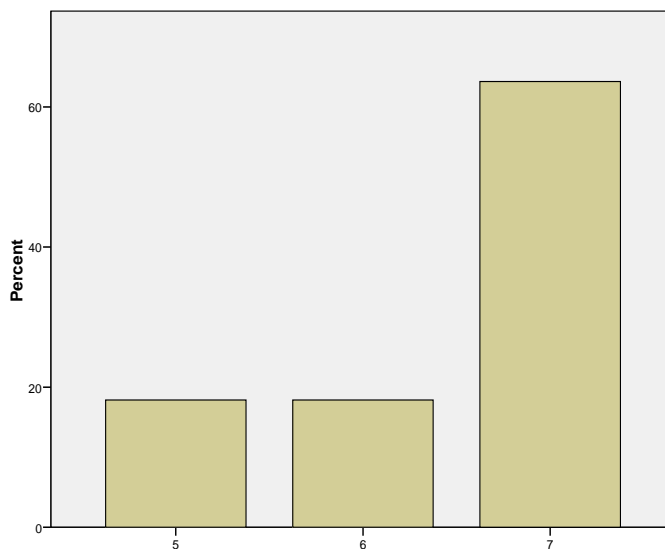


Figura 17. Perspectivas de Continuidade da Iniciativa, GPTW

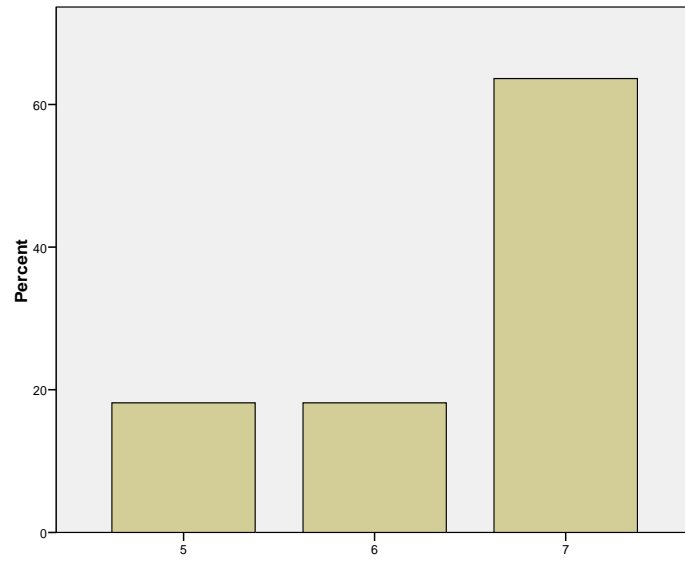


Figura 18. Perspectivas de Continuidade da Iniciativa, as Outras Empresas

ANEXO 4

As Melhores Empresas para se trabalhar em Portugal, GPTW

Para mais informações, por favor contactar:

Great Place to Work Institute anuncia Accenture, Cisco, Cushman & Wakefield e Microsoft são as Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal

Já são conhecidas as 30 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal. De acordo com o Great Place to Work Institute, o primeiro lugar no ranking foi conquistado pela **Microsoft**, sendo que nas diferentes categorias por dimensão destacaram-se a **Accenture** (acima de 1000 colaboradores), a **Cisco** (entre 101 a 250 colaboradores), a **Cushman & Wakefield** (menos de 100 colaboradores) e a **Microsoft** (entre 251 a 1000 colaboradores). Liberty Seguros, Diageo, Everis, Matutano, Mars Portugal, Thomson Reuters, BMW Portugal, Primedrinks, GMS Consulting, Janssen-Cilag, Medtronic Portugal, ROFF, PWC, PT Contact (Évora), SAS, Bristol Myers-Squibb, Deloitte, HP, Cadbury, Ativism, ByCom, Re/Max, HUF, Barclays, BNP Paribas e José Júlio Jordão são as restantes empresas que nos mais diversos sectores de actividade integram o ranking das 30 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal.

Este ano, o Great Place to Work Institute reconheceu as empresas mais bem sucedidas na satisfação de um grupo em particular. Assim, foi eleita a Melhor Empresa para Trabalhar para Mulheres - **Liberty Seguros**; para Jovens - **Everis Portugal**; e para Executivos - **GMS Consulting**. No âmbito da RSE e da Liderança e Formação para a Sustentabilidade, os prémios foram, respectivamente, para a **Accenture** e para a **Microsoft**.

Para além do ranking geral, este ano as empresas vencedoras foram também apresentadas por sector e dimensão.

Distinção por prémio especial

Distinção por dimensão

MEPT Jovens - Everis

Menos de 100 colaboradores - Cushman & Wakefield

MEPT Mulheres - Liberty

Entre 100 a 250 colaboradores - Cisco

MEPT Executivos - GMS Consulting Entre 251 a 1000 colaboradores - Microsoft

RSE - Accenture

Sustentabilidade - Microsoft

Mais de 1000 colaboradores - Accenture

As empresas participantes nesta análise representam cerca de 22 mil colaboradores. As organizações que se qualificaram para o ranking das 30 melhores integram 11.358 colaboradores em território nacional. A taxa total de respostas situou-se nos 83 por cento. Das 30 empresas vencedoras, 12 são norte-americanas e 18 europeias, das quais 8 são portuguesas. As companhias nacionais vencedoras são, automaticamente, candidatas à Lista Europeia das "100 Melhores Empresas para

Trabalhar na Europa”. A lista das 30 empresas vencedoras divulgada é o resultado de um estudo elaborado pelo Great Place to Work Institute, que elabora a lista das Melhores Empresas Para Trabalhar em Portugal desde 2000. A nível internacional, o instituto conta com 20 anos de experiência, presença em 40 países e tem como objectivo destacar as melhores práticas de gestão de pessoas e os melhores ambientes de trabalho existentes.

Segundo Sandrine Lage, fundadora da Sperantia, que representa o Great Place to Work Institute em Portugal, *“a missão do Instituto é dedicar-se a construir uma sociedade melhor, ao contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho das organizações. Mas não só, sobretudo devido ao actual contexto das crises económica e ecológica. Daí o lançamento de dois prémios especiais: de responsabilidade social e de sustentabilidade. É mais do que o momento de fazer melhor com menos, orientando-nos aliás, por um dos princípios do desenvolvimento sustentável. O que nos impele a mobilizar todas as energias e a simular mais criatividade nas empresas, nas organizações e na vida quotidiana. Por percepcionarem a responsabilidade social e a sustentabilidade como uma fonte de valores, mesmo, do seu desenvolvimento, e não como uma contrariedade, as Melhores Empresas Para Trabalhar / Best Workplaces são, por isso, referência a nível mundial. É uma questão de ética, mas também de competitividade, a longo prazo”.*

Sandrine Lage é sócia-fundadora da Sperantia, que representa o Great Place to Work® Institute em Portugal. Concluiu, em 2008, o “Masters Programme Design for Sustainability”, na Universidade de Cranfield, no Reino Unido, com uma tese dedicada a “como melhorar a comunicação da sustentabilidade nos media” (recorrendo aos *case studies* português e britânico dos jornais Público e *Guardian*). A par dos cursos em Responsabilidade Social e Sustentabilidade, do Instituto Ethos (Brasil) e de “Como comunicar as alterações climáticas”, do *The Climate Change Outreach and Network COIN* (Inglaterra), conta com formação em televisão (Cenjor), Comunicação e Gestão de RH, área que acompanhou enquanto editora de Projectos Especiais e como jornalista. Aposta na publicação de artigos e no desenvolvimento de estudos nas áreas de RSE, Desenvolvimento Sustentável e Consumo Consciente, tendo publicado em meios como o Expresso, a Exame, o Público e a Visão. Intervém, também, em conferências e seminários, com o objectivo de divulgar as melhores práticas de gestão nacionais. É convidada, regularmente, para divulgar as Melhores Práticas das Organizações em Portugal/Europa pela comunidade académica (Universidade Católica; Escola de Gestão do Porto – EGP; Instituto Superior de Economia e Gestão –ISEG; e Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa –ISCTE), bem como por diversas instituições, incluindo a RTP, RTPN e SIC Mulher.

O Great Place to Work Institute avalia organizações, em mais de 40 países, há mais de vinte e cinco anos, o que torna este estudo de ambientes de trabalho o maior a nível mundial. Acima de 4000 companhias participam neste estudo, anualmente, no mundo. O Instituto tem como objectivo destacar as melhores práticas de gestão de pessoas e os melhores ambientes de trabalho existentes a nível mundial. Portugal foi pioneiro, a nível europeu, ao publicar o primeiro estudo nacional em 2000. Teve como parceiros de media a revista Exame (2000 a 2005), o jornal Público (de 2006 a 2008) e a revista Executive Digest (2008). Com base no eco dos *media partners* do instituto na Europa, contabilizam-se 11 milhões de leitores. *“De acordo com o mais recente survey dirigido a CEO’s (EUA), levado a cabo pela PR Week e a Burson Marsteller, os CEOs consideram a Lista das Melhores Para Trabalhar / Best Workplaces, elaborada pelo Great Place to Work Institute, publicada na revista Fortune (EUA), como o mais importante media scorecard para o seu negócio. A lista europeia, publicada pelo Financial Times, surge em 4º lugar. Em ambos os media, nenhuma outra lista é*

considerada mais importante que o estudo elaborado pelo Great Place to Work Institute.”

(amostra: um total de 200 CEOs (Estados Unidos) completou o survey no decorrer de Setembro de 2008. O survey Burson- Marsteller/PRWeek foi preenchido via online pela empresa de research MillwardBrown.)

- 1 Microsoft
- 2 Cisco
- 3 Liberty Seguros
- 4 Cushman & Wakefield
- 5 Diageo
- 6 Everis
- 7 Matutano
- 8 Mars Portugal
- 9 Thomson Reuters
- 10 BMW Portugal
- 11 Accenture
- 12 Primedrinks
- 13 GMS Consulting
- 14 Janssen-Cilag
- 15 Medtronic Portugal
- 16 ROFF
- 17 PWC
- 18 PT Contact (Évora)
- 19 SAS
- 20 Bristol Myers Squibb Farmacêutica Portuguesa
- 21 Deloitte
- 22 HP
- 23 Cadbury
- 24 Ativism
- 25 By Com
- 26 RE/MAX
- 27 HUF
- 28 Barclays
- 29 BNP Paribas
- 30 José Júlio Jordão

Prémio do Melhor Concelho para Trabalhar em Portugal: Desde a Amadora, passando por Évora, Guimarães, Lisboa, Oliveira de Frades, Sintra, Porto e Tondela, destacou-se com as melhores taxas de satisfação no grupo de organizações avaliadas...

NOVIDADE

Melhor Concelho para Trabalhar em Portugal

OEIRAS

Melhor Empresa para Trabalhar de Comércio e Distribuição 2009

DIAGEO

Vencedores na edição de 2008: DIAGEO; MARS; BACCARD-MARTINI; PRIMEDRINKS

Melhor Empresa para Trabalhar de Consultoria 2009

EVERIS

Vencedores na edição de 2008: CUSHMAN & WAKEFIELD; EVERIS; GMS; ACCENTURE; DELOITTE; PRICEWATERHOUSECOOPERS

Melhor Empresa para Trabalhar de Tecnologias de Informação 2009
MICROSOFT

Vencedores na edição de 2008: MICROSOFT; HEWLETT PACKARD; XEROX; SAS

ANEXO 5

Great Place to Work Institute

Portugal Trust Index

Para entender melhor o funcionamento da sua empresa/organização necessitamos de informação adicional, a fim de classificar os participantes em categorias gerais. As respostas individuais serão mantidas estritamente confidenciais e não serão partilhadas com ninguém da sua companhia. Por favor, preencha com uma resposta para cada questão.

A. Tipo de função: <input type="checkbox"/> Operacional - Sem cargo de chefia <input type="checkbox"/> Gerente/Supervisor <input type="checkbox"/> Executivo/Quadro superior	D. Antiguidade <input type="checkbox"/> Menos de 2 anos <input type="checkbox"/> Entre 2 e 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos <input type="checkbox"/> Entre 16 e 20 anos <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos
B. Sexo <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	E. Regime laboral: <input type="checkbox"/> A tempo inteiro <input type="checkbox"/> A tempo parcial
C. Faixa etária: <input type="checkbox"/> 25 anos ou menos <input type="checkbox"/> Entre 26 e 34 anos <input type="checkbox"/> Entre 35 e 44 anos <input type="checkbox"/> Entre 45 e 54 anos <input type="checkbox"/> 55 anos ou mais	F. Pertence a uma minoria étnica ou racial? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	G. Tipo de Contrato? <input type="checkbox"/> Sem Termo <input type="checkbox"/> A Termo Certo

H. Pergunta de resposta aberta:

Há alguma característica única ou invulgar nesta empresa/organização que a torne num excelente lugar para se trabalhar?

Em caso afirmativo, dê exemplos concretos.

Por favor escreva em LETRAS MAIÚSCULAS

POR FAVOR NÃO ESCREVA ALÉM DESTA LINHA

Opcional: Caso deseje fazer algum comentário adicional, envie uma mensagem via e-mail para lista@greatplacetowork.pt ou contacte-nos telefonicamente: +351 214 177 418.

Por favor, envie as respostas ao questionário no envelope de porte pago endereçado a:

Great Place to Work® Institute – Portugal
Escritórios Quinta do Jamor
2790-466 QUEIJAS

OBRIGADO POR COMPLETAR ESTA PESQUISA.

Acerca deste estudo

O Great Place to Work® Institute Portugal dedica-se a construir uma sociedade melhor ao contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho das empresas/organizações.

A sua empresa está a realizar um survey interno, cujo objectivo será determinar a qualidade do ambiente de trabalho.

Levamos a cabo pesquisas similares em 40 países, na Europa, na América do Norte, na América Latina, na Ásia e na Oceânia, e estes levantamentos anuais são considerados as mais importantes e reconhecidas pesquisas da cultura do ambiente de trabalho no mundo inteiro.

A sua colaboração é determinante para o sucesso deste projecto. A sua resposta será utilizada para nos ajudar a avaliar o seu ambiente de trabalho.

Por favor, responda honestamente às questões. Não há respostas certas ou erradas. Nenhuma empresa é perfeita. Todas têm pontos fortes e a melhorar. As suas respostas serão processadas de forma anónima e com total confidencialidade. O número no canto inferior desta página apenas serve para identificar a sua empresa e é necessário para nos permitir processar a sua resposta.

Todas as respostas são dirigidas ao Great Place to Work® Institute Portugal e ninguém, na sua organização, terá acesso às suas respostas individuais.

Por favor, dedique agora 15 minutos a completar o questionário. Assim que o terminar, coloque este formulário no envelope que recebeu em anexo, feche-o e coloque-o na caixa de correio mais próxima, evitando entregar o envelope a terceiros. O endereço está no envelope e o porte já está pago, portanto não precisa de selo. Para colaborar nos resultados, envie a resposta dentro do prazo indicado na carta em anexo.

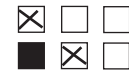
Obrigada pela sua colaboração.



Sandrine Lage
CEO
Great Place to Work® Institute - Portugal

**POR FAVOR PREENCHA ESTE QUESTIONÁRIO
E COLOQUE-O NO ENVELOPE COM PORTE PAGO**

- POR FAVOR INDIQUE A SUA RESPOSTA ASSINALANDO UMA CRUZ
- NO CASO DE SE ENGANAR, PREENCHA A CAIXA E MARQUE A CRUZ NA RESPOSTA QUE PRETENDE
- PODE UTILIZAR UM LÁPIS PRETO OU UMA CANETA.



Para cada pergunta, preencha a resposta que melhor corresponde à sua opinião sobre a sua empresa/organização como um todo. Se, por algum motivo, não souber responder a alguma questão, deixe-a em branco.

	quase sempre falso	frequentemente falso	às vezes falso/às vezes verdadeiro	frequentemente verdadeiro	quase sempre verdadeiro
1. Trabalho num ambiente agradável e amigoso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Recebo os equipamentos e recursos necessários para a realização do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Trabalho num local fisicamente seguro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Todos têm a oportunidade de obter um reconhecimento especial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Cada um está disposto a dar mais de si para concluir um trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Podemos contar com a colaboração dos colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os superiores exprimem de forma clara o que esperam do nosso trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Posso fazer qualquer pergunta aos meus superiores e obter respostas directas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. São disponibilizados cursos de formação ou de aperfeiçoamento com vista à minha valorização profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Os superiores mostram reconhecimento por um trabalho bem feito e pelo esforço suplementar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. As pessoas recebem um salário justo pelo seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. O meu trabalho tem um significado especial e não é "só um emprego"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Quando mudamos de função, ou de departamento, a empresa/organização ajuda-nos a sentirmo-nos "em casa".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Temos facilidade em contactar e dialogar com a administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Os superiores reconhecem que os erros involuntários fazem parte da actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os superiores estão sinceramente interessados e são sensíveis às nossas sugestões e ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Quando vejo os resultados da nossa actividade sinto orgulho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Sinto que recebemos uma justa parte dos lucros obtidos pela empresa/organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Os superiores mantêm-me informado(a) sobre os assuntos e as alterações mais importantes na empresa/organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Os superiores têm uma visão clara dos objectivos da empresa/organização e dos meios para os atingir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Os superiores confiam na qualidade do nosso trabalho e não nos vigiam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Os superiores ouvem-nos nas decisões que afectam as nossas actividades ou o nosso ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Os superiores evitam o favoritismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Orgulho-me do contributo da empresa/organização para a comunidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Os superiores atribuem e coordenam as tarefas de forma eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. São confiadas muitas responsabilidades aos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Trabalho num ambiente psicológica e emocionalmente saudável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Toda a gente é bem tratada, independentemente da idade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para cada pergunta, preencha a resposta que melhor corresponde à sua opinião sobre a sua empresa/organização como um todo. Se, por algum motivo, não souber responder a alguma questão, deixe-a em branco.

	quase sempre falso	frequentemente falso	às vezes falso/às vezes verdadeiro	frequentemente verdadeiro	quase sempre verdadeiro
29. São promovidos os que mais merecem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Sentimos vontade de vir trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Podemos ser nós próprios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Os superiores cumprem as promessas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Toda a gente é bem tratada, independentemente da raça.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Preocupamo-nos uns com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Os superiores agem de acordo com o que dizem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. As nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Toda a gente é bem tratada, independentemente do sexo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Sinto orgulho em dizer que trabalho nesta empresa/organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Existe um espírito de "equipa" ou de "família".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Comemoramos datas e acontecimentos especiais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Acho que a administração só recorreria a despedimentos em último caso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Não se recorre a politiquices e intrigas para a obtenção de resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Somos encorajados a procurar conciliar a vida pessoal e profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Toda a gente é bem tratada, independentemente da orientação sexual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. A administração gere a empresa/organização de forma competente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Se apresentar uma reclamação por considerar que fui vítima de uma injustiça, acredito que vou ser tratado(a) com lealdade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Toda a gente é bem tratada, independentemente de ser portador(a) de deficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Temos regalias especiais e exclusivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Estamos todos no mesmo barco.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. A administração gere os negócios de forma ética e honesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Os superiores interessam-se verdadeiramente por mim como pessoa, não apenas como colaborador(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Tenciono trabalhar nesta empresa/organização durante bastante tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Sou tratado(a) como membro de pleno direito, independentemente do meu cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Em caso de necessidade, tenho liberdade de flexibilizar o meu horário de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Sinto que a minha colaboração é importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Quando se entra para a empresa/organização sentimos que somos bem-vindos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. É um local divertido para trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Tendo em conta todos os factores, diria que trabalho numa óptima empresa/organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Esta empresa/organização está comprometida em reduzir o seu impacto ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Esta empresa/organização gere o seu impacto na sociedade de forma responsável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 6

Trust Index Feedback Report



EMPRESA ABC
Trust Index® Feedback Report

Resultado Quantitativo Pesquisa com Colaboradores - 2008/09

	Médias	Tipo de função			Género		Faixa etária					Antiguidade na Empresa					Regime laboral		Pertence a uma Minoria Étnica ou Racial?		Tipo de contrato		
		Operacional - Sem cargo de chefia	Gerente/Supervisor	Executivo/Quadro superior	Feminino	Masculino	25 anos ou menos	Entre 26 e 34	Entre 35 e 44	Entre 45 e 54	55 anos ou mais	Menos de 2 anos	Entre 2 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 15 anos	Entre 16 e 20 anos	Mais de 20 anos	A tempo inteiro	A tempo parcial	Sim	Não	Sem Termo/Efectivo	A Termo Certo/A prazo
Credibilidade	81	74	100*	74	92*	71	88*	81	88*	100*	81	81*	81	81*	81	81*	81	81*	81	81*	82	81*	
Os superiores mantêm-me informado(a) sobre os assuntos e as alterações mais importantes na empresa/organização.	81	74	100*	74	92*	71	88*	81	88*	100*	81	81*	81	81*	81	81*	81	81*	81	81*	82	81*	
Os superiores exprimem de forma clara o que esperam do nosso trabalho.	81	74	100*	79	85*	71	88*	81	88*	80*	81	81*	81	81*	81	81*	81	81*	81	81*	86	81*	
Posso fazer qualquer pergunta aos meus superiores e obter respostas directas.	97	95	100*	100	92*	100	94*	100	94*	100	95	95*	95	95*	97	97*	97	97*	97	97*	96	97*	
Temos facilidade em contactar e dialogar com a administração	88	83	100*	84	92*	79	94*	88	94*	100	86	86*	86	86*	88	88*	88	88*	88	88*	89	88*	
A administração gere a empresa/organização de forma competente.	66	61	80*	58	77*	50	76*	66	76*	80*	57	57*	57	57*	66	66*	66	66*	66	66*	68	66*	
Os superiores atribuem e coordenam as tarefas de forma eficaz.	91	87	100*	95	85*	93	88*	91	88*	100	86	86*	86	86*	91	91*	91	91*	91	91*	93	91*	
Os superiores confiam na qualidade do nosso trabalho e não nos vigiam	81	78	100*	89	69*	79	82*	81	82*	80*	86	86*	86	86*	81	81*	81	81*	81	81*	82	81*	
São confiadas muitas responsabilidades aos colaboradores.	88	83	100*	84	92*	79	94*	88	94*	80*	90	90*	90	90*	88	88*	88	88*	88	88*	89	88*	
Os superiores têm uma visão clara dos objectivos da empresa/organização e dos meios para os atingir.	83	76	100*	83	83*	75	88*	83	88*	100	81	81*	81	81*	83	83*	83	83*	83	83*	81	83*	
Os superiores cumprem as promessas.	77	77	80*	83	69*	77	76*	77	76*	100	71	71*	71	71*	77	77*	77	77*	77	77*	74	77*	
Os superiores agem de acordo com o que dizem.	74	68	80*	74	75*	62	82*	74	82*	100	71	71*	71	71*	74	74*	74	74*	74	74*	74	74*	
Acho que a administração só recorreria a despedimentos em último caso.	97	96	100*	95	100*	93	100*	97	100*	100	95	95*	95	95*	97	97*	97	97*	97	97*	96	97*	
A administração gere os negócios de forma ética e honesta.	72	61	100*	79	62*	79	65*	72	65*	100	71	71*	71	71*	72	72*	72	72*	72	72*	71	72*	
São disponibilizados cursos de formação ou de aperfeiçoamento com vista à minha valorização profissional.	94	91	100*	89	100*	86	100*	94	100*	100	95	95*	95	95*	94	94*	94	94*	94	94*	93	94*	
Recebo os equipamentos e recursos necessários para a realização do meu trabalho	72	65	100*	74	69*	71	71*	72	71*	80*	71	71*	71	71*	72	72*	72	72*	72	72*	75	72*	
Os superiores mostram reconhecimento por um trabalho bem feito e pelo esforço suplementar.	84	83	100*	89	77*	86	82*	84	82*	100	86	86*	86	86*	84	84*	84	84*	84	84*	82	84*	
Os superiores reconhecem que os erros involuntários fazem parte da actividade	88	83	100*	89	85*	86	88*	88	88*	100	86	86*	86	86*	88	88*	88	88*	88	88*	89	88*	
Os superiores estão sinceramente interessados e são sensíveis às nossas sugestões e ideias.	78	74	100*	79	77*	79	76*	78	76*	100	71	71*	71	71*	78	78*	78	78*	78	78*	79	78*	
Os superiores ouvem-nos nas decisões que afectam as nossas actividades ou o nosso ambiente de trabalho.	91	91	80*	89	92*	86	94*	91	94*	100	86	86*	86	86*	91	91*	91	91*	91	91*	89	91*	
Trabalho num local fisicamente seguro.	88	91	80*	95	77*	93	82*	88	82*	100	81	81*	81	81*	88	88*	88	88*	88	88*	86	88*	
Trabalho num ambiente psicológica e emocionalmente saudável.	97	100	80*	100	92*	93	100*	97	100*	100	95	95*	95	95*	97	97*	97	97*	97	97*	96	97*	
As nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	94	96	100*	89	100*	93	94*	94	94*	80*	95	95*	95	95*	94	94*	94	94*	94	94*	96	94*	
Em caso de necessidade, tenho liberdade de flexibilizar o meu horário de trabalho.	81	73	100*	74	92*	62	94*	81	94*	100	81	81*	81	81*	81	81*	81	81*	81	81*	78	81*	
Somos encorajados a procurar conciliar a vida pessoal e profissional	78	70	100*	74	85*	64	88*	78	88*	80*	76	76*	76	76*	78	78*	78	78*	78	78*	82	78*	
Os superiores interessam-se verdadeiramente por mim como pessoa, não apenas como colaborador(a).	74	73	80*	74	75*	69	76*	74	76*	75*	71	71*	71	71*	74	74*	74	74*	74	74*	74	74*	
Temos regalias especiais e exclusivas.	73	64	100*	61	92*	54	88*	73	88*	100	70	70*	70	70*	73	73*	73	73*	73	73*	73	73*	
As pessoas recebem um salário justo pelo seu trabalho	27	14	60*	17	42*	8	35*	27	35*	33*	24	24*	24	24*	27	27*	27	27*	27	27*	27	27*	
Sinto que recebemos uma justa parte dos lucros obtidos pela empresa/organização	48	32	100*	47	50*	23	65*	48	65*	75*	43	43*	43	43*	48	48*	48	48*	48	48*	48	48*	
Todos têm a oportunidade de obter um reconhecimento especial.	90	86	100*	89	92*	85	94*	90	94*	100	90	90*	90	90*	90	90*	90	90*	90	90*	89	90*	
Sou tratado(a) como membro de pleno direito, independentemente do meu cargo.	45	33	50*	41	50*	33	50*	45	50*	67*	40	40*	40	40*	45	45*	45	45*	45	45*	40	45*	
São promovidos os que mais merecem.	68	59	80*	79	50*	69	65*	68	65*	100	62	62*	62	62*	68	68*	68	68*	68	68*	67	68*	
Os superiores evitam o favoritismo.	67	59	75*	56	83*	38	94*	67	94*	75*	65	65*	65	65*	67	67*	67	67*	67	67*	65	67*	
Não se recorre a politiquices e intrigas para a obtenção de resultados	100	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	100	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	
Toda a gente é bem tratada, independentemente da idade.	100	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	100	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	
Toda a gente é bem tratada, independentemente da raça.	100	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	100	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	
Toda a gente é bem tratada, independentemente do sexo.	100	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	100	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	100	100*	
Toda a gente é bem tratada, independentemente da orientação sexual.	97	96	100*	95	100*	93	100*	97	100*	100	97	97*	97	97*	97	97*	97	97*	97	97*	96	97*	
Toda a gente é bem tratada, independentemente de ser portador(a) de deficiência.	97	95	100*	100	92*	100	94*	97	94*	100	95	95*	95	95*	97	97*	97	97*	97	97*	96	97*	
Se apresentar uma reclamação por considerar que fui vítima de uma injustiça, acredito que vou ser tratado(a) com lealdade.	81	78	80*	79	85*	86	82*	81	82*	100	81	81*	81	81*	81	81*	81	81*	81	81*	82	81*	
Orgulho	91	87	100*	84	100*	79	100*	91	100*	80*	95	95*	95	95*	91	91*	91	91*	91	91*	89	91*	
Sinto que a minha colaboração é importante.	84	83	100*	89	77*	79	88*	84	88*	80*	86	86*	86	86*	84	84*	84	84*	84	84*	82	84*	
O meu trabalho tem um significado especial e não é "só um emprego"	84	78	100*	79	92*	71	94*	84	94*	100	76	76*	76	76*	84	84*	84	84*	84	84*	86	84*	
Quando vejo os resultados da nossa actividade sinto orgulho.	78	70	100*	84	69*	71	82*	78	82*	80*	76	76*	76	76*	78	78*	78	78*	78	78*	79	78*	
Cada um está disposto a dar mais de si para concluir um trabalho.	81	78	100*	84	77*	79	82*	81	82*	100	81	81*	81	81*	81	81*	81	81*	81	81*	82	81*	
Tenciono trabalhar nesta empresa/organização durante bastante tempo.	91	91	100*	95	85*	93	88*	91	88*	100	90	90*	90	90*	91	91*	91	91*	91	91*	89	91*	
Sinto orgulho em dizer que trabalho nesta empresa/organização.	84	83	80*	89	77*	79	88*	84	88*	80*	86	86*	86	86*	84	84*	84	84*	84	84*	82	84*	
Sentimos vontade de vir trabalhar.	84	78	100*	84	85*	79	88*	84	88*	100	81	81*	81	81*	84	84*	84	84*	84	84*	86	84*	
Orgulho-me do contributo da empresa/organização para a comunidade.	78	70	100*	79	77*	71	82*	78	82*	80*	81	81*	81	81*	78	78*	78	78*	78	78*	79	78*	
Podemos ser nós próprios.	65	65	80*	68	58*	64	63*	65	63*	60*	62	62*	62	62*	65	65*	65	65*	65	65*	70	65*	
Comemoramos datas e acontecimentos especiais.	78	74	80*	79	77*	64	88*	78	88*	60*	61	61*	61	61*	78	78*	78	78*	78	78*	79	78*	
Preocupamo-nos uns com os outros.	94	91	100*	100	85*	100	88*	94	88*	100	90	90*	90	90*	94	94*	94	94*	94	94*	96	94*	
Trabalho num ambiente agradável e amigável.	78	78	100*	89	62*	86	71*	78	71*	80*	81	81*	81	81*	78	78*	78	78*	78	78*	75	78*	
É um local divertido para trabalhar.	91	91	100*	89	92*	86	94*	91	94*	100	90	90*	90	90*	91	91*	91	91*	91	91*	89	91*	
Quando se entra para a empresa/organização sentimos que somos bem-vindos.	77	68	100*	80	73*	80	73*	77	73*	100	78	78*	78	78*	77	77*	77	77*	77	77*	74	77*	
Quando mudamos de função, ou de departamento, a empresa/organização ajuda-nos a sentirmo-nos "em casa".	72	65	100*	84	54*	71	71*	72	71*	60*	71	71*	71	71*	72	72*	72	72*	72	72*	75	72*	
Existe um espírito de "equipa" ou de "família".	69	61	80*	74	62*	64	71*	69	71*	100	62	62*	62	62*	69	69*	69	69*	69	69*	71	69*	
Estamos todos no mesmo barco.																							

ANEXO 7

*As Melhores Pequenas e Médias
Empresas, segundo a Revista Exame*

GALERIA DA EXCELÊNCIA

Pela primeira vez apresentam-se as grandes e as pequenas e médias empresas em listas separadas. Conheça aqui todas as melhores e como se compara a sua pontuação

As melhores pequenas e médias empresas para trabalhar

Ranking	Empresa	Sector de actividade	Pont. (%)	Página
1	Gelpeixe	Bens de grande consumo	79,27	58
1	Penha Longa Hotel Spa & golf Resort	Hotelaria e restauração	79,27	60
3	A. T. Kearney	Serviços	77,74	62
4	Urbanos	Transportes e distribuição	76,89	64
5	Garrigues	Serviços	75,27	65
6	José Júlio Jordão	Construção	74,49	66
7	Linklaters	Serviços	74,48	67
8	Brandia Central	Serviços	74,44	68
9	Abreu & Associados	Serviços	74,43	69
10	Ramos Catarino	Construção	73,82	70
11	Hilti Portugal	Indústria	73,66	71
12	Bento Pedroso Construções	Construção	73,34	72
13	Jones Lang La Salle	Imobiliário/Real Estate	72,91	73
14	Genzyme Portugal	Produtos farmacêuticos	72,80	74
15	Roland Berger	Serviços	72,40	75
16	TNT	Transportes e distribuição	72,06	76
17	Miranda Correia Amendoeira & Associados	Serviços	72,03	77
18	Enertica	Utilities	71,98	78
19	Oracle	Tecnologias de informação	71,86	79
20	Banco Primus	Instituição financeira	71,70	80
21	Vortal	Tecnologias de informação	71,32	81
22	Balonasprojectos	Serviços	71,25	82
23	Fullsix Portugal	Serviços	71,18	83
24	Lipor	Indústria	71,16	84
25	Primedrinks	Bens de grande consumo	69,69	85
26	Camara Municipal de Viseu	Autarquia	69,67	86
27	Citibank International	Instituição financeira	69,47	87
28	Informa D&B	Serviços	69,40	88
29	Johnson's Wax de Portugal	Bens grande consumo/indústria	69,11	89
30	Hagen Engenharia	Construção	67,11	90
31	Inter Partner Assistance	Serviços	66,83	91
32	ESRI Portugal	Consultoria e sist. de informação	66,65	92
33	Sociedade de Empreitadas e Trabalhos Hidráulicos	Construção	65,93	93
34	Solidal/Quintas & Quintas	Material eléctrico e de precisão	66,27	94
35	Via Directa	Instituição financeira	64,90	95
36	Lusitaniagás	Utilities	64,72	96
37	BSHP	Comércio electro-electrónico	64,60	97
38	Safira	Tecnologias de informação	64,40	98
39	CPCIS	Tecnologias de informação	64,14	99
40	Schneider Electric Portugal	Indústria	64,10	100
41	Ecoprogresso	Serviços	64,05	101
42	Unisys Portugal	Tecnologias de informação	63,95	102
43	Fromageries Bel Portugal	Bens de grande consumo	63,64	103
44	Inapa Portugal	Indústria	63,45	104
45	Simmons & Simmons Rebelo de Sousa	Serviços	63,17	105
46	Cesce	Instituição financeira	62,20	106
47	Revirés	Indústria	60,45	107

As melhores grandes empresas para trabalhar

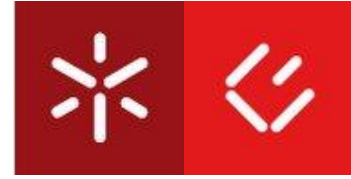
Ranking	Empresa	Sector de actividade	Pont. (%)	Página
1	Microsoft Portugal	Tecnologias de informação	85,31	36
2	Remax	Imobiliário/Real Estate	81,02	38
3	Accenture	Serviços	74,48	40
4	Banco Espírito Santo	Instituição financeira	71,67	42
5	Grupo Lena	Construção	71,61	43
6	Grupo Soares da Costa	Construção	70,51	44
7	Mapfre Seguros Gerais	Instituição financeira	69,83	45
8	DST	Construção	69,44	46
9	Grupo Evicar	Com. de veículos automóveis	67,10	47
10	Auto Sueco	Com. de veículos automóveis	66,45	48
11	AXA	Instituição financeira	66,28	49
12	Tecnovia-Açores	Construção	66,27	50
13	Thyssenkrupp Elevadores	Indústria	65,17	51
14	Solvay Portugal	Química	65,03	52
15	Companhia Carris de Ferro de Lisboa	Transportes e distribuição	64,90	53
16	Somague	Construção	64,42	54
17	TAP Portugal	Transportes e distribuição	63,54	55
18	Oni	Telecomunicações	62,55	56
19	Unicre	Instituição financeira	61,71	57

Menções honrosas

- **Remax** Empresa Emocionalmente Inteligente
- **A T Kearney** Empresa na Rota do Talento
- **Brandia Central** Empresa Feliz: Harmonia Entre o Trabalho e a Vida Pessoal
- **Vortal** Empresa Ambiciosa: Inovar para Crescer
- **TNT** Maior Aumento do Grau de Satisfação nas Pequenas e Médias Empresas
- **TAP** Maior Aumento do Grau de Satisfação nas Grandes Empresas

ANEXO 8

*Estudo de Luís Monteiro - Best
Practices de RH e Desempenho
Organizacional nas 500 Maiores e
Melhores Empresas de Portugal*



As best practices em estudo

Best Practices de RH e Desempenho Organizacional nas 500 maiores e melhores Empresas de Portugal

"Construir a equação para potenciar os resultados das Organizações, através das Pessoas"

As Best Practices estudadas:

- Segurança no Emprego
- Recrutamento Selectivo
- Práticas de Remuneração Competitivas
- Planos de Incentivos
- Participação dos Colaboradores no capital da Empresa
- Partilha de Informação
- Participação e Autonomia
- Trabalho colaborativo
- Formação e Desenvolvimento de Competências
- Polivalência e Formação Multidisciplinar
- Redução de Símbolos de Estatuto e Poder
- Compressão dos Intervalos Salariais
- Promoção Interna
- Progressão na Carreira com base no Mérito ou Desempenho
- Visão de Longo Prazo
- Medição das Práticas de Gestão

A bibliografia de suporte ao presente projecto de investigação

Segurança no Emprego

De um modo geral, tem sido constatado nas Organizações que adoptam práticas que promovem um sentimento de segurança de emprego junto dos seus Colaboradores, maiores índices de envolvimento por parte das Pessoas. Com efeito, a inexistência de uma posição de compromisso duradouro por parte das Organizações resulta, de acordo com o inquérito levado a cabo pela SHRM, numa falta de confiança dos Colaboradores quanto ao futuro, o que se traduz em maiores taxas de rotatividade e menor compromisso com os projectos de longo prazo.

Recrutamento Selectivo

Esta prática é crucial para dotar uma Organização do talento para responder aos desafios de competitividade, o que implica: desenhar um sistema que garanta a atracção de um banco alargado de candidatos que possuam um conjunto de características, atitudes e aptidões inseridas na filosofia da Organização e a partir do qual seja possível fazer a identificação de potencial; definir e avaliar um conjunto de competências-chave que constitua uma marca distintiva da Organização e do seu Capital Humano no mercado; apostar em competências transversais que sejam mais difíceis de alterar através de formação, como é o caso das competências emocionais (Boxal, 1996, Goleman, 1998, Pfeffer, 1998, Wood e Payne, 1998).

Práticas de Remuneração Competitivas

Uma Organização afirmar-se como "melhor pagadora" relativamente aos seus concorrentes, constitui uma prática relevante na capacidade de atracção e retenção de talento (Lawler, 2000). Segundo Marchington e Grugulis (2000), resulta também num maior empenhamento por parte dos Colaboradores que, de uma forma genérica, sentem-se reconhecidos por trabalharem numa Organização que recompensa os seus activos estratégicos acima do mercado.

Planos de Incentivos

Tem sido frequente encontrar-se em Organizações de referência um conjunto de práticas salariais assentes em modalidades de incentivos e participações salariais com o objectivo de remunerarem o desenvolvimento de competências e o mérito individual ou da equipa tais como: comissões, bónus, *stock options*, *phantom shares*, *stock grants* (Camara, 2000). A adopção de planos de incentivos por parte das Organizações tem como resultado a criação de uma cultura direccionada para o desempenho e uma filosofia de partilha de lucro e de risco (Lawler, 2000).

Participação dos Colaboradores no capital da Empresa

De acordo com Pfeffer (1994), há duas grandes vantagens associadas à adopção de práticas que visam permitir aos Colaboradores participar no capital da Organização: (1) detendo parte do capital da Organização, o Colaborador revela-se mais sensível aos interesses e problemas dos accionistas, diluindo-se o sentimento de "empregador" e "empregado"; (2) promove uma visão de longo-prazo, estimulando o Colaborador a pensar criticamente acerca dos investimentos e projectos da Organização e no seu impacto em termos de rentabilidade do capital da Empresa. Num estudo desenvolvido por Jones e Kato (1993) verificou-se que a adopção deste tipo de práticas tem efeitos positivos não só ao nível dos incentivos dos Colaboradores como também na produtividade da Organização.

Partilha de Informação

A partilha e difusão de informações ligadas à vida da Organização são uma prática de extrema importância por duas razões (Pfeffer, 1998). Por um lado, o facto de uma Organização partilhar informações relativas ao seu desempenho financeiro e às suas

[Consulte aqui](#)

[Home](#) | [Quem pode participar no estudo](#) | [Como participar no estudo](#) | [Como preencher o Inquérito](#) | [Credenciais do Investigador](#)

Luís Filipe Monteiro, 2009 | Todos os direitos reservados.

estratégias de actuação, revela um voto de confiança relativamente aos seus Colaboradores. Por outro, porque representa um estímulo à melhoria organizacional. Com efeito, para que os Colaboradores possam melhorar continuamente os seus processos de trabalho, é necessário que lhes seja disponibilizada informação acerca do desempenho organizacional, para que eles possam ligar o seu contributo individual ou de equipa aos resultados globais da Empresa. De acordo com Bowen e Ostroff (2004) a eficácia associada ao desempenho na função depende criticamente da existência de informação clara e adequada, o que implica práticas de disseminação e partilha de informação a todos os níveis da Organização.

Participação e Autonomia

A evidência demonstra que o grau de participação dos Colaboradores aumenta a sua satisfação e produtividade (Pfeffer, 1998). Para isso é fundamental que a Organização desenvolva um conjunto de práticas que estimulem os Colaboradores a apresentarem ideias e sugestões de melhoria. Num conjunto de estudos na área motivacional, Hackman e Oldham (1980) identificaram a autonomia como uma das variáveis com maior peso na criação de condições de motivação interna.

Trabalho em Equipa

As vantagens de promover práticas associadas à criação de equipas auto-geridas são inúmeras (Pfeffer, 1998): estimula uma maior iniciativa e esforço na procura de soluções e melhorias de processos que gerem desempenhos superiores; permite uma redução significativa de custos ao eliminar o recurso a supervisores na cadeia de valor. O controlo do processo pelos membros da equipa é frequentemente mais eficaz do que a modalidade de supervisão, no sentido em que se sentem directamente responsáveis pelos resultados alcançados (Hackman e Oldham, 1980).

Formação e Desenvolvimento de Competências

A aposta na formação intensiva dos seus Colaboradores tem sido uma prática sistemática das "Organizações de sucesso". De acordo com Geus (1997), a vantagem competitiva das Organizações assentará na capacidade de aprenderem mais depressa que os seus concorrentes.

Através da Formação, as Organizações garantem o desenvolvimento das competências identificadas como críticas para a prossecução da estratégia empresarial delineada bem como a aquisição de novas competências fundamentais para assegurar a sucessão de Colaboradores-chave a cargos de maior responsabilidade (Hamel e Prahalad, 1994; Whiddett e Hollyforde, 1999).

Polivalência e Formação Multidisciplinar

Uma das características das "Organizações de elevada participação" é a exigência de Pessoas multidisciplinares, o que resulta da elevada descentralização que lhes é inerente e da polivalência que necessitam para responderem com maior flexibilidade. Esta particularidade conjuga-se bem com a prática de trabalho em Equipa, visto que as Pessoas acabam por ser integradas em grupos de projectos, onde realizam uma variedade enorme de actividades e tarefas para as quais necessitam de desenvolver um maior leque de competências (Hammer e Champy, 1993). Num estudo levado a cabo por Hopp e Van Oyen (2002) constatou-se que a formação polivalente e multidisciplinar gerava impactos ao nível da redução de custos e dos ciclos de produção, de melhorias na qualidade interna e externa e no aumento da flexibilidade organizacional.

Redução de Símbolos de Estatuto e Poder

Uma das estratégias usadas pelas "Organizações de elevada participação" tem incidido no desenvolvimento de práticas que promovam a equidade e a cooperação, tais como a remoção de símbolos ligados a factores de estatuto ou posições de poder, a criação de espaços comuns de trabalho e convívio, tais como *Open Spaces*, refeitórios e a aplicação de políticas internas idênticas a todos os Colaboradores (Richards, 2006). De acordo com Camara (2000), este é um passo importante na garantia de que todos os membros de uma Organização se sentem igualmente importantes e envolvidos na Organização e que, deste modo, se constrói uma Cultura de Empresa igualitária e participativa. Constitui também uma estratégia para encorajar os Colaboradores a partilharem ideias num sistema de gestão "aberto", porque a filosofia inerente é fomentar a participação de todos para a melhoria contínua, porque todos são importantes para a Organização (Lawler, 1992; Marchigton e Grugulis, 2000).

Compressão dos intervalos salariais

A compreensão dos intervalos salariais tem dois princípios fundamentais subjacentes: o primeiro é o da horizontalização da estrutura da Organização, como meio de resposta mais célere às exigências do mercado; o segundo é da redução da dispersão salarial nos níveis hierárquicos como mecanismo de minimização dos efeitos negativos associados à competição interpessoal e de estímulo à cooperação (Pfeffer, 1994).

Com efeito, alguns autores demonstraram a existência de uma relação de causalidade entre distribuição salarial e atitudes no trabalho e desempenho organizacional (Becker e Huselid,

1992; Levine, 1993).

Num estudo realizado por Bloom (1999), foi detectada uma relação entre o grau de compressão salarial e desempenhos a nível individual e organizacional.

Promoção Interna

O recurso à promoção interna tem sido identificado como uma prática de "Organizações de elevado desempenho" apresentando diversas vantagens: estimula a aprendizagem nos Colaboradores, que criam a expectativa de, através dessa via, poderem ocupar funções de maior responsabilidade; promove um clima de maior descentralização e delegação, que resulta do facto das "chefias", entretanto promovidas, terem sido no passado, "colegas" e, como tal, conhecerem muito bem as suas equipas e demonstrarem maior informalidade nas relações internas (Pfeffer, 1992). Constitui também uma excelente via de recompensa não monetária, no sentido em que: premeia aqueles que demonstraram mais empenhamento e competência; cria um sentido de justiça e sensatez, visto que dá oportunidade aos que estão na Organização de crescerem; e promove a gestão e retenção do capital de conhecimento do negócio, ao estimular a continuidade na Organização (Lazear e Rosen, 1981; Lawler, 1992).

Progressão na Carreira com base no Mérito ou Desempenho

A filosofia de meritocracia é um dos pilares das "Organizações de elevado desempenho" visto que incentiva os seus membros a aumentarem o seu leque de competências e os seus níveis de desempenho de modo a progredirem na carreira. Esta prática acaba por resultar numa lógica Win-Win: os Colaboradores vêem as suas competências incrementadas e, como corolário, aumentam o seu valor profissional; e a Organização passa a dispor de Capital Humano mais capacitado e, como consequência, responde com maior eficácia e competitividade no mercado (Pfeffer, 1998).

Visão de Longo-Prazo

As Organizações de sucesso tendem a desenvolver uma orientação de longo-prazo, pois daí deriva a sua sustentabilidade e capacidade de sobrevivência (Pfeffer, 1994). Num estudo levado a cabo em Organizações que apresentaram resultados consistentemente acima da média ao longo de um período de tempo considerável, concluiu-se que o seu êxito residia no facto de possuírem um conjunto de linhas orientadoras claramente definidas e partilhadas por todos: uma Missão mobilizadora e inspiradora, um conjunto de valores interiorizados por todos, e um conjunto de Objectivos projectados a um horizonte de 10 a 30 anos (Collins e Porras, 1996; Collins, 2002).

Medição das Práticas de Gestão

Um dos princípios fundamentais da gestão consiste na noção de que "o que não pode ser medido, não pode ser gerido" (Drucker, 1990). Pfeffer (1996) listou um conjunto de vantagens associadas à adopção de práticas de medição e avaliação: o feedback que um sistema de medição e avaliação potencia, ao evidenciar o grau de êxito de concretização dos objectivos da Organização; a partilha e comunicação dos indicadores avaliados que estimula as Pessoas a esforçarem-se mais para atingirem os objectivos fixados. Num estudo desenvolvido por Ridgway (1959), ficou patente que as Pessoas tendem a ser bem sucedidas quando estão a ser avaliadas, mesmo que daí não resultem consequências directas ou imediatas.

Outra das vantagens da criação de mecanismos de avaliação da gestão, reside no potencial de alinhamento dos processos da Organização com a sua Estratégia (Mohrman, et. al., 1989).



Como participar no Estudo

Best Practices de RH e Desempenho Organizacional nas 500 maiores e melhores Empresas de Portugal

"Construir a equação para potenciar os resultados das Organizações, através das Pessoas"

Caso exerça funções numa das 500 maiores e melhores Empresas distinguidas pela iniciativa EXAME, em parceria com a Deloitte e a Informa D&B Portugal, ou pretenda ter acesso aos resultados do estudo, pedimos que envie um e-mail para o seguinte endereço electrónico bestpracticesrh@gmail.com manifestando o seu interesse nesta iniciativa

[Clique aqui para participar](#)

Após enviar um e-mail informando do interesse em participar, receberá um *link* para aceder a uma plataforma online, a fim de preencher o inquérito.

A sua **adesão** ao estudo é **imprescindível** pois permitirá:

- Aprofundar e compreender o papel da Gestão de Recursos Humanos como alavanca da competitividade das Empresas;
- Conhecer práticas de referência e *benchmankings* de RH para Portugal e por sector de actividade;
- Analisar os *gaps* existentes ao nível das *best practices* de RH face às práticas de referência;
- Definir planos de RH para acompanhar as práticas de referência no sector de actividade;
- Priorizar os investimentos a realizar em práticas de RH, considerando aquelas que têm maior valor acrescentado para o negócio;
- Demonstrar de forma objectiva e sustentada a relação entre a adopção de práticas de gestão de recursos humanos e o retorno de investimento expectável.

[Home](#) | [Quem pode participar no estudo](#) | [Como preencher o Inquérito](#) | [As best practices em estudo](#) | [Credenciais do Investigador](#)

Luís Filipe Monteiro 2009 | Todos os direitos reservados.



Quem pode participar no estudo

Best Practices de RH e Desempenho Organizacional nas 500 maiores e melhores Empresas de Portugal

"Construir a equação para potenciar os resultados das Organizações, através das Pessoas"

A **amostra** definida para este projecto, consiste **nas 500 maiores e melhores Empresas**, distinguidas no âmbito da iniciativa promovida pela Exame, em parceria com a Deloitte e a Informa D&B Portugal.

A **população a inquirir**, compreende os Directores Gerais ou Directores de Recursos Humanos ou outras pessoas que pela função desempenhada, detenham uma visão global das práticas de RH adoptadas na Empresa.

O **método de recolha de dados** incidirá sobre um **Inquérito** de preenchimento individual (uma pessoa por cada Empresa) composto por um misto de perguntas abertas e fechadas.

Em termos operacionais, **no início de 2009**, será **enviado** um **e-mail** aos potenciais respondentes, **contendo** um **link** para **aceder** a uma **plataforma online**, a **fim de procederem** ao **preenchimento do Inquérito**.

A **confidencialidade** dos dados será **assegurada** através da plataforma online e do tratamento estatístico que incidirá sobre grandes grupos (sectores de actividade, dimensão das Empresas enquadrada em intervalos, etc.).

Para fomentar a **adesão dos potenciais respondentes** ao estudo, **associamos** o projecto de investigação à **causa "The literacy site"**, garantindo assim que, **por cada Inquérito preenchido, são doados livros a crianças carenciadas**.

Pode participar no estudo **qualquer pessoa** que **exerça funções numa das 500 maiores e melhores Empresas** e que tenha uma visão geral das práticas internas de RH adoptadas

[Lista das 500 maiores e melhores Empresas de Portugal](#)

Preencho os requisitos para aderir ao estudo, isto é, **exerço funções numa das 500 maiores e melhores Empresas**, mas **não recebi o link para participar no inquérito**.

[Clique aqui e escreva em assunto a palavra "Aderir"](#)

[Home](#) | [Como participar no estudo](#) | [Como preencher o Inquérito](#) | [As best practices em estudo](#) | [Credenciais do Investigador](#)

Luís Filipe Monteiro, 2009 | Todos os direitos reservados.
