



# **A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa**

**Bruna Filipa Falcão Delgado**

Dissertação de Mestrado

**MESTRADO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS**

**Porto, 2015**

**INSTITUIÇÃO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



# **A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa**

**Bruna Filipa Falcão Delgado**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Contabilidade e  
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em  
Contabilidade e Finanças**

**Orientador:** Professor José António Fernandes Lopes Oliveira Vale

**Co-orientadora:** Professora Doutora Amélia da Silva

**Coordenadora de Curso:**

Professora Doutora Ana Maria Lopes Bandeira

**Porto, 2015**

**INSTITUIÇÃO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## **Resumo**

Os ativos intangíveis são cada vez mais uma preocupação das organizações, e atualmente são reconhecidos como os principais ativos das empresas. O Capital Humano como dimensão do Capital Intelectual é um fator preponderante no desenvolvimento e crescimento das organizações, uma vez que proporciona criação de valor e vantagem competitiva para as empresas. A criação, a partilha e a transferência de Conhecimento são, também, fatores influentes que geram Capital Humano. Na atualidade, este tema tem despertado o interesse tanto de economistas, gestores e contabilistas, como de meros investidores.

O Capital Intelectual é tradicionalmente concetualizado como sendo composto por três grandes dimensões: Capital Humano, Capital Relacional e Capital Estrutural. Por sua vez, daquilo que é o nosso conhecimento, consideramos que existe uma lacuna na literatura sobre Capital Humano no que diz respeito à sua taxonomia. Efetivamente grande parte das investigações sobre Capital Humano, como dimensão do Capital Intelectual, focam-se essencialmente nos itens necessários para a sua mensuração do CH.

Desta forma, o objetivo principal deste estudo consiste em explorar a dimensão do CH ao nível das suas componentes. Ou seja, procuramos encontrar as componentes do Capital Humano e propomo-nos a determinar quais as que têm maior importância no CH para o desenvolvimento e crescimento das organizações. Para esta realização efetuámos um estudo de carácter exploratório, num contexto específico do mercado português – o Setor Segurador.

Os resultados obtidos tanto a nível qualitativo como quantitativo vão de encontro às questões de investigação previamente definidas. Portanto, as componentes mais importantes do CH são: a formação e o bem-estar, o conhecimento e o profissionalismo e as características pessoais e técnicas dos colaboradores que constituem os Recursos Humanos da organização. Estas são aquelas que mais valorizam e proporcionam crescimento nas organizações.

Este estudo poderia ser tão mais completo, se pudéssemos apresentar uma comparação entre duas empresas seguradoras e, conseqüentemente analisar o comportamento das duas face ao Capital Humano. Outro aspeto interessante seria

efetuar uma análise sobre qual o impacto do Capital Humano na performance financeira das organizações seguradoras. Estas são limitações que podem ser vistas como sugestões para estudos de investigação futuros nesta mesma área.

Este estudo contribui para o enriquecimento das investigações na área do Capital Humano, uma vez que conhecendo melhor as componentes que constituem o CH mais facilmente as organizações definem as suas estratégias de crescimento e desenvolvimento. Desta forma, este estudo pode apoiar alguns gestores na definição de políticas de valorização deste ativo intangível em organizações do mercado segurador.

**Palavras - chave:** Capital Intelectual, Capital Humano, Conhecimento, Sector Segurador.

## **Abstract**

Organizations are more and more concerned with intangible assets, and these are currently considered one of the main assets in firms. Human Capital, as a dimension of Intellectual Capital, is crucial for the development and growth of organizations, since it allows for the creation of value and competitive advantage in firms. The creation, the sharing and the transference of Knowledge are also influential factors that generate Human Capital. This topic has been arousing the interest of economists, managers, accountants, as well of investors.

Intellectual Capital is conventionally conceptualized as being composed by three big dimensions Human Capital, Relational Capital and Structural Capital. According to our knowledge, we believe there is an absence in the literature concerning Human Capital's taxonomy. In fact, great part of the research on Human Capital, as a dimension of Intellectual Capital, essentially focuses on the necessary items for its measurement. For that reason, the main objective of this study is to explore the dimension of human capital regarding its components. In other words, we aim to find the components of Human Capital and to determine which of these dimensions contributes the most for the development and growth of organizations. To accomplish the objective, we employed an exploratory research, in a specific context of the Portuguese market – the Insurance Sector.

The obtained results, both at a quantitative and qualitative level, meet the previously defined research questions. Therefore, the most important Human Capital components are training and well-being, knowledge and professionalism and personal and technical characteristics of the organization's human resources staff. These are the ones which most value the organizations' development and growth.

This study would be more complete if we could present a comparison between two insurance companies and, consequently, analyze the behavior of the two regarding Human Capital. Another feature that would be interesting to add is an analysis over the impact of Human Capital on the financial performance of the insurance companies. These limitations can be seen as suggestions for future research studies in this domain.

This study enriches the research in the Human Capital domain, since knowing better the components that constitute Human Capital will allow an organization to more easily define their growing and development strategies. This study can support managers in the definition of valuing policies of this intangible asset in insurance firms.

**Keywords:** Intellectual Capital, Human Capital, Knowledge, Insurance Sector

## **Agradecimentos**

Chegou a hora de agradecer a algumas pessoas que muito contribuíram para a realização deste estudo e para a concretização de mais um objetivo pessoal na minha vida.

Aos meus orientadores Professor José Vale e Professora Amélia Silva, um agradecimento muito especial pela paciência, dedicação, empenho, acompanhamento e disponibilidade que sempre demonstraram ao longo desta dissertação. E, também, à Professora Vera Vale pela aprendizagem que me proporcionou e pela amabilidade que teve numa fase crucial da análise estatística da tese.

Um obrigado também especial à coordenadora do Mestrado, a Professora Ana Maria Bandeira, pela simpatia e pelas palavras reconfortantes e força nos momentos menos bons desta etapa.

Agradeço também aos meus pais pelo apoio incondicional, pelo incentivo e pela motivação imprescindível que sempre me deram para a realização deste meu projeto de vida. Obrigada meus queridos!

Não posso deixar de agradecer, a disponibilidade e colaboração da toda a empresa Ocidental – Companhia de Seguros, S.A.. Desde a Direção e Equipa de Recursos Humanos que em muito contribuíram para a o estudo da investigação realizada, os diretores e responsáveis de área, até a todos os outros Colaboradores das mais diversas áreas que participaram na minha investigação e mostraram toda a amabilidade em contribuir com este estudo. Um agradecimento especial às equipas onde desempenhei as minhas funções ao longo destes dois anos e a ti Inês, companheira de trabalho, pela entreaajuda que me deste que em muito contribuiu para o sucesso da realização da minha análise estatística.

Por último, e não menos importante, quero agradecer a ti Rui, pela paciência, compreensão, ajuda, força e por toda a motivação que me deste naqueles dias em que tudo parecia impossível. E a ti Andréa Esteves, que foste uma parceira de luta incansável nestes dois anos, obrigada por tudo és uma amiga espetacular.

Enfim... etapa concluída e mais um objetivo pessoal alcançado!

Muito obrigada, a todos!

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

AF – Análise Fatorial

AFCP – Análise Fatorial das Componentes Principais

CH – Capital Humano

CI – Capital Intelectual

GC – Gestão do Conhecimento

I.e. – isto é

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*

OCS – Ocidental – Companhia de Seguros S.A.

RH – Recursos Humanos

SS – Setor Segurador

## **Índice**

<b>Resumo</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Lista de Abreviaturas e Siglas</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de Gráficos</b> .....	<b>viii</b>
<b>Índice de Ilustrações</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de quadros</b> .....	<b>x</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I - Fundamentação Teórica Sobre Capital Humano</b> .....	<b>4</b>
1.1. Capital intelectual .....	4
1.1.1. Componentes do Capital Intelectual .....	7
1.2. Capital Humano .....	8
1.2.1. A importância do Capital Humano .....	12
1.2.2. As Dimensões do Capital Humano .....	13
1.2.2.1. Gestão do Capital Humano .....	14
1.2.3. Mensuração do Capital Humano .....	15
1.2.3.1. A criação de valor organizacional .....	17
1.3. Conhecimento como criador de Capital Humano .....	18
1.3.1. A Gestão do Conhecimento .....	21
1.4. Considerações Finais .....	22
<b>Capítulo II – Metodologia de Investigação</b> .....	<b>24</b>
2.1. Contexto de aplicação do estudo .....	24
2.2. Opções metodológicas .....	26
2.3. Recolha dos Dados .....	28
2.4. Análise de Dados .....	34
2.4.1. Abordagem Qualitativa .....	34
2.4.2. Abordagem Quantitativa .....	34
2.5. Considerações Finais .....	38

<b>Capítulo III – Análise Empírica e Discussão dos resultados .....</b>	<b>40</b>
3.1. Análise de Resultados .....	40
3.1.1. Dados Qualitativos .....	40
3.1.2. Dados Quantitativos .....	42
3.1.2.1. Análise Descritiva .....	43
3.1.2.2. Aplicação da análise fatorial .....	46
3.2. Discussão dos Resultados .....	53
3.3. Considerações finais .....	57
<b>Conclusões .....</b>	<b>58</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>69</b>
I. Estrutura Organizacional da Ocidental Grupo .....	69
<b>Apêndices .....</b>	<b>70</b>
I. Guião das Entrevistas .....	70
II. Questionário.....	71
III. Tabela de dados qualitativos: resumo entrevistas.....	73
IV. Teste da Normalidade – análise fatorial.....	75

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - População Inquirida (Género).....	45
Gráfico 2 - Análise das Correlações Reproduzidas (Scree Plot) .....	50

## **Índice de Ilustrações**

Ilustração 1 - Modelo do Capital Intelectual .....	5
Ilustração 2 - Estrutura do Capital Intelectual.....	7
Ilustração 3 - Componentes do Capital Humano.....	11
Ilustração 4 - Sociedade da Era do Conhecimento .....	13
Ilustração 5 - Modelo de <i>Navigator Skandia</i> .....	16
Ilustração 6 - Informação vs. Conhecimento .....	19
Ilustração 7 - Conhecimento Humano.....	19
Ilustração 8 - Espiral do Conhecimento.....	21
Ilustração 9 – Ocidental Grupo .....	25
Ilustração 10 - Aplicação das Entrevistas.....	31
Ilustração 11 - Esquema síntese metodológica.....	38

## **Índice de quadros**

Quadro 1 - Teste de Consistência Interna (Alpha Cronbach) .....	37
Quadro 2 - Nível de Escolaridade .....	44
Quadro 3 - Relação Idade vs. Género .....	46
Quadro 4 – Consistência Interna .....	47
Quadro 5 - KMO e Teste de Bartlett.....	47
Quadro 6 – Análise de Componentes Principais ( <i>Communalities</i> ) .....	48
Quadro 7 - Variância Total Explicada.....	49
Quadro 8 - Matriz Rodada .....	51
Quadro 9 - Componentes do Capital Humano extraídos.....	52

## **Introdução**

A evolução das sociedades da Era Industrial para a Era do Conhecimento traduz-se na globalização que podemos identificar a nível mundial e que tem sido abordada em alguns estudos onde falam sobre as mudanças que se verificam na economia mundial (Sousa, 2009). Nos dias de hoje vivemos num contexto de globalização e as novas estratégias de negócio incidem sobre as novas políticas no Capital Humano, isto porque o CH é visto como uma das principais vantagens no mundo empresarial, originando mudanças eficazes nas organizações (Henriques, 1997). O conhecimento e a comunicação começam a ser considerados fontes indispensáveis de riqueza, em oposição àquelas que eram consideradas até então, ou seja, o trabalho físico e os recursos naturais (Stewart, 1998).

O Capital Humano destaca-se como sendo a dimensão mais valiosa para as organizações e a dimensão mais importante do Capital Intelectual, conforme a opinião de vários autores como Bontis (1998) e Sveiby (2000). Portanto, o CH nas organizações é uma dimensão de extrema importância para a gestão empresarial e como tal este estudo procura analisar o seu interesse e perceber a sua influência na gestão estratégica das empresas, tomando como exemplo as empresas seguradoras em Portugal.

O objetivo deste trabalho consiste explorar a dimensão do Capital Humano ao nível das suas componentes relativamente a um determinado contexto. E para melhor atingir este objetivo, definimos como suporte duas questões de investigação:

**Q1:** Quais as componentes que constituem o Capital Humano nas organizações seguradoras?

**Q2:** Quais as componentes do Capital Humano mais importantes e que mais contribuem para o desenvolvimento e crescimento das organizações seguradoras?

Tendo por base as questões de investigação, ao longo do estudo iremos abordar várias problemáticas cujo foco inside sobre o Capital Humano de uma organização designadamente:

- A importância do Capital Intelectual nas organizações.
- A importância do Capital Humano como dimensão do Capital Intelectual.

- Quais os fatores do Capital Humano?
- Qual a importância do Capital Humano nas empresas seguradoras?
- Quais os itens mensuráveis que correspondem às dimensões do Capital Humano assimiladas?

A importância do Capital Humano e do Conhecimento para as organizações é um fator crítico para a gestão das empresas, pois estes ativos podem influenciar o comportamento das sociedades, uma vez que são de extrema relevância no âmbito da gestão do mundo empresarial. Contudo, atualmente nas organizações ainda se verifica alguma dificuldade em destacar os ativos intangíveis e aproveitar as vantagens competitivas que os mesmos proporcionam, dado que estes ativos são difíceis de quantificar e medir no âmbito da dinâmica empresarial.

Este tema tem ainda um foco de desenvolvimento nos mais diversos contextos, pelo que é de todo interessante perceber quais os indicadores de destaque do Capital Humano que as empresas e os gestores/administradores deverão valorizar para uma maior e melhor gestão interna nas organizações empresariais, com vista à criação de valor e, conseqüentemente, à sustentabilidade do lucro empresarial. Desta forma, um dos aspetos fundamentais a focar nesta investigação, são as componentes que constituem o Capital Humano e os seus respetivos itens de mensuração. Para tal, a junção da análise qualitativa e quantitativa na investigação faz com que a mesma seja mais completa e seja enriquecedora na concretização das respostas às questões de investigação.

A experiência e as competências pessoais são duas dimensões identificadas pela literatura como criadoras de dinâmicas organizacionais potenciadoras do crescimento e de criação de valor na organização (Caetano & Vala, 2007). Além de estudar estas dimensões, e de as encontrarmos ao longo das análises efetuadas, procuramos identificar outras com maior relevância. Por sua vez, a desvalorização e falta de aproveitamento dos recursos humanos por parte dos gestores e administradores é um dos fatores que mais afeta a competitividade das empresas portuguesas (Caetano & Vala, 2007). O investimento e o aproveitamento do Capital Humano nas organizações nem sempre é visto na ótica de criação de vantagem competitiva como geradora de riqueza para as empresas. Muitas vezes, estamos perante empresas que não sabem gerir o Capital Humano e não têm capacidade para perceber que uma boa gestão dos recursos humanos proporciona às empresas a tendência de serem mais valorizadas.

As componentes que constituem o capital humano são, sem dúvida, uma característica imprescindível para um bom desempenho dos colaboradores nas suas organizações. Pelo que, nesta investigação, procura-se através das percepções dos colaboradores da Seguradora em análise identificar a importância das componentes e dos itens do capital humano.

Esta dissertação está organizada em três capítulos principais, embora inicialmente se apresente uma breve introdução e no final do estudo esteja visível uma conclusão onde se evidencia os principais pilares deste estudo e onde indicamos algumas limitações do mesmo. No próximo capítulo, Capítulo I, será apresentada a revisão de literatura onde serão abordados os conceitos mais relevantes sobre a problemática em estudo. Dos temas a ser tratados, destacam-se o conceito de Capital Intelectual e de Capital Humano, as dimensões do Capital Humano e, ainda, a relação do Conhecimento com o Capital Humano nas organizações. Aqui destacamos as dimensões do CH baseadas em variáveis que são consideradas geradoras de criação de valor humano, financeiro e social para a empresa, e onde se apresentam modelos de mensuração que ajudam a avaliar o impacto destes ativos nas organizações.

Posteriormente, no Capítulo II, surge a metodologia de investigação utilizada ao longo do estudo, onde se patenteia a organização seguradora Ocidental Companhia de Seguros, S.A. – Grupo Millenniumbcp Ageas, e onde destacamos os métodos utilizados na análise e recolha de dados da investigação. O Capítulo III retrata o estudo empírico realizado na seguradora. Numa fase inicial serão apresentados os resultados qualitativos e quantitativos, ou seja, começamos por especificar a análise dos dados recolhidos em fontes documentais e entrevistas e a análise dos questionários aplicados a uma amostra de cerca de 24% dos trabalhadores. De seguida, efetuamos a discussão dos resultados tendo por base as diferentes fontes de dados utilizadas, i.e., apresentamos várias informações recolhidas tanto do âmbito qualitativo como quantitativo face a estudos e investigações já conhecidas por outros autores.

Para finalizar este estudo, apresentamos as principais conclusões do estudo realizado, dando especial destaque a algumas sugestões para futuras investigações sobre esta temática e, ainda, a limitações que foram identificadas neste estudo.

## **Capítulo I - Fundamentação Teórica Sobre Capital Humano**

Neste capítulo apresentamos e desenvolvemos conceitos importantes como Capital intelectual, Capital Humano, modelos de mensuração do capital humano, gestão de conhecimento e competências.

Com base nestes conceitos, efetuámos uma revisão de literatura sobre o capital intelectual e a sua componente de maior destaque, o capital humano. Por conseguinte, neste capítulo realçamos a importância do capital humano, bem como o impacto do mesmo na criação de valor organizacional

### **1.1. Capital intelectual**

A evolução da Era Industrial para a Era do Conhecimento introduziu novas dinâmicas na economia mundial. Na verdade, o surgimento da sociedade do conhecimento originou o paradigma de mudança que atravessa hoje as sociedades e as empresas no que diz respeito à sua gestão. Atualmente, as empresas reconhecem a importância dos seus ativos intangíveis, nomeadamente ativos como o Capital Intelectual e o Capital Humano.

O conceito de Capital Intelectual engloba conhecimento, inteligência e capacidade intelectual e foi introduzido inicialmente por Galbraith em 1969, conforme cita Seleim & Khalil (2011). Segundo Lonqvist (2004), o capital intelectual é visto como uma fonte que engloba a capacidade dos trabalhadores, a organização dos trabalhadores e dos recursos, o modo de funcionamento e o relacionamento com os stakeholders. A reforçar esta ideia, Antunes (2000) argumenta que o Capital Intelectual pode ser visto como um conjunto de valores ocultos que agrupam mais-valias para as empresas e proporcionam a sua continuidade. Ou seja, é um capital que se caracteriza por agregar benefícios intangíveis que promovem o crescimento na organização.

Assim sendo, é importante o foco no capital intelectual das empresas e a medição dos ativos intangíveis das próprias empresas, pois assim aumenta a possibilidade de proporcionar benefícios reais de negócios às organizações (Marr, Gray & Neely, 2003). Neste mesmo sentido podemos afirmar que analisar o capital intelectual nas organizações é extremamente importante para todo o tipo de empresas, seja qual for o

mercado onde estejam inseridas. No entanto, esta questão tem tido maior ênfase nas empresas intensivas em conhecimento, porque se caracterizam maioritariamente por uma utilização de recursos intangíveis (Kujansiva & Lonqvist, 2007).

No que diz respeito à mensuração destes ativos intangíveis, as empresas recorrem a ferramentas que lhe permitem mensurar e valorizar os seus ativos: é o caso do capital intelectual e as suas componentes (Sousa, 2009).

Existem vários modelos de mensuração do capital intelectual, tais como:

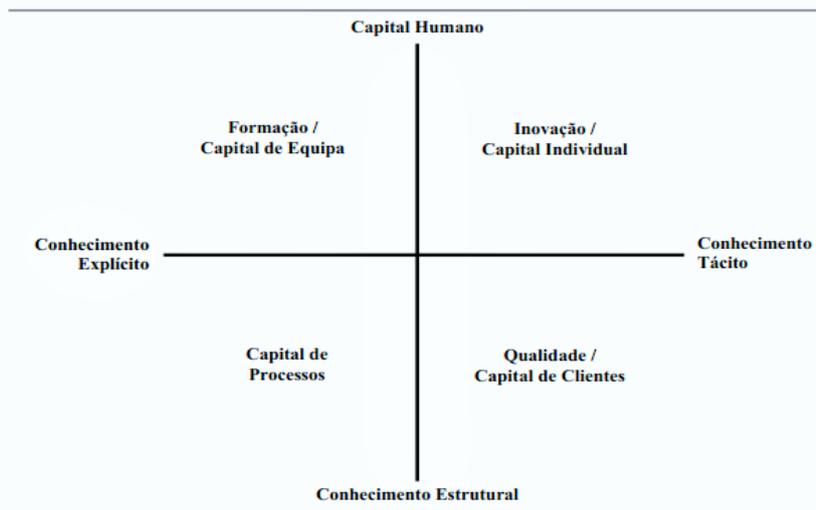
- Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992),
- Intangibe Asset Monitor (Sveiby, 1997),
- Skandia Navigator (Edvinsson, 1997),
- Value Added Intellectual Coefficient (Pulic, 2004),
- Hidden Value (Sitar & Vasic, 2005).

Outro modelo abordado já em alguns estudos é o “Modelo do Capital Intelectual” (Lopes & Martins, 2000), sendo este o que tem por base novas teorias sobre a gestão do capital intelectual (Matos & Lopes, 2008).

### **Ilustração 1 - Modelo do Capital Intelectual**

*Matos & Lopes*

*Figura 1. Modelo do Capital Intelectual (Adaptado de Lopes & Martins, 2000)*



Fonte: Matos & Lopes (2008).

Apesar dos diversos estudos já existentes sobre o tema, como são exemplo os casos de Edvinsson & Sullivan (1996), Bontis (1999), Cortini & Banevene (2010) ou Peng (2011), ainda não se chegou a uma definição consensual de Capital Intelectual.

Klein & Prusak (1994, pp.1) conceptualizam o capital intelectual como o “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado com o fim de produzir um activo de maior valor”. De realçar ainda que, Stewart (1999, p.60), argumenta que o Capital Intelectual define-se como “o conhecimento existente numa organização e que pode ser utilizado para criar uma vantagem diferencial”. Mais especificamente, o capital intelectual pode ser visto como a informação, o conhecimento, a experiência, o atributo intelectual dos trabalhadores na criação de valor para as empresas (García-Meca & Martínez, 2005). Outros autores, como é o caso de Edvinsson (1997) e Brooking (1997), afirmam que o capital intelectual surge da necessidade lógica para o desenvolvimento e conhecimento da mão-de-obra. O foco sobre o desenvolvimento da empresa e a sua gestão eficaz são o espelho do capital humano numa organização. Estes autores consideram o Capital Intelectual como um conjunto de ativos intangíveis que não são reconhecidos e mensurados nas demonstrações financeiras da empresa, isto é, afirmam que o capital intelectual é a diferença entre o valor de mercado da empresa e o seu valor contabilístico.

Desta forma, o ênfase sobre o desenvolvimento da empresa e a sua gestão eficaz são o espelho do capital intelectual numa organização. Particularmente, o Capital Humano é considerado a componente do capital intelectual que maior destaque e visibilidade tem no mundo empresarial (Bontis, 1998).

Segundo Petty & Guthrie (2000), vários estudos sobre o Capital Intelectual passam por analisar o processo de potenciação, divulgação e desenvolvimento do conhecimento nas empresas, o qual constitui um fator crucial para a boa gestão das mesmas. Neste sentido, e como podemos verificar pelas definições apresentadas, o capital intelectual não é um item singular que existe por si só mas sim um conjunto de elementos ligados entre si. As definições apresentadas demonstram a existência de um conjunto de ativos intangíveis da organização que podem ser definidos como elementos do Capital Intelectual, apesar de estes serem de difícil identificação.

### **1.1.1. Componentes do Capital Intelectual**

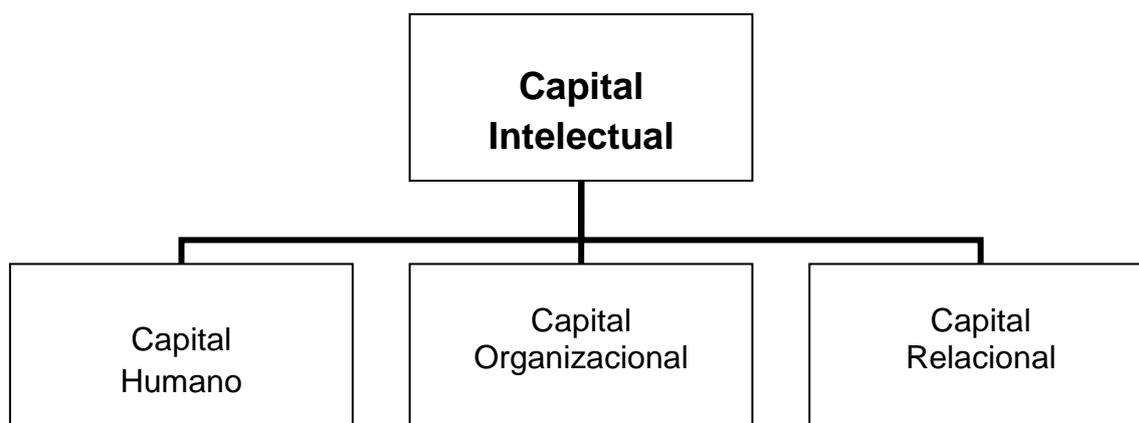
O Capital Intelectual pode apresentar uma estrutura tripartida, composta por Capital Humano (Competência), Capital Interno (Capital Organizacional) e Capital Relacional (Cabrita & Vaz (2006); Bozzolan, S., Favotto, F. & Ricceri, F. (2003); Mouritsen, J., Bukn, N. & Bang, H. (2005); Oliveira, L., Rodrigues, L. & Craig, R. (2006); Ordonéz de Pablos (2003); Beattie & Thomson (2007) ).

Estas três dimensões contituem os seus elementos e trabalham conjuntamente permitindo que a empresa transforme as suas competências e conhecimentos em competitividade e riqueza. Quanto maior for a interacção entre as componentes do Capital Intelectual, maior será a criação de valor (Cabrita & Vaz, 2006).

Na mesma linha de pensamento perante uma perspectiva de mensuração do capital intelectual e categorização dos ativos intangíveis, Lynn (2000), afirma que o constructo do capital intelectual desenvolve-se em três dimensões: Capital Humano, Capital Relacional e o Capital Estrutural ou Organizacional. Esta designação constitui a versão mais tradicional sobre o constructo do Capital Intelectual.

Portanto, recordamos que o Capital Intelectual poderá estar estruturado nas seguintes áreas fundamentais, uma vez que é uma das propostas que reúne consenso na literatura existente sobre o tema ( Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A. & Marsolen, H, 2004)

**Ilustração 2 - Estrutura do Capital Intelectual**



Fonte: Carson et al. (2004)

O Capital Intelectual engloba várias componentes, conforme Ilustração 2, sendo uma delas o Capital Humano. Este é visto como um conjunto de inovações, competências,

cultura organizacional, valores, políticas. Ou seja, é o somatório das capacidades individuais que procuram ir de encontro e dar respostas aos clientes. O capital humano é uma componente que não faz parte da estrutura da empresa, mas faz parte de cada indivíduo (Bontis, 2001).

A definição de Capital Humano é vista como sendo a dimensão do Capital Intelectual que se refere às pessoas como o principal fator de riqueza nas organizações, ou seja, é o capital que visa uma maior capacidade de mudança, inovação aprendizagem e sobrevivência das organizações a longo prazo face à evolução dos mercados (Bontis, 1999).

Em resumo, o capital intelectual está na base do crescimento das empresas e esse crescimento começa nos seres humanos. Ou seja, o capital humano é a componente onde tudo começa. As pessoas são o ativo mais importante nas empresas, pois elas sabem como servir os clientes de modo a proporcionar à empresa uma vantagem competitiva (Stewart, 1998).

## **1.2. Capital Humano**

A linha de pensamento sobre o Capital Humano remete para anos passados e muito longínquos, e tem vindo a ser um dos temas mais abordados no âmbito das sociedades atuais (Texeira, 1999). Hoje em dia as empresas têm uma visão diferente face à economia do conhecimento, isto porque as empresas na atualidade gerem os próprios capitais intelectuais para benefícios dos seus stakeholders. Desta gestão resulta e destaca-se o Capital Humano, sendo esta uma das dimensões mais importantes no seio empresarial. No mundo empresarial dos dias de hoje, nas estratégias de negócio, as políticas de capital humano que são vistas como uma vantagem são as que originam respostas eficazes às mudanças nas organizações (Henriques, 1997).

Conforme estudo de Correia & Sarmiento (2003), apresentado em no Encontro Nacional de SIOT em Lisboa em 2014, o economista Adam Smith, em 1776, já falava sobre a ideia do capital humano. Para ele o capital humano era considerado um dos quatro capitais fixos que as organizações possuíam, defendendo que o progresso social nas empresas só se atingia com a divisão do trabalho e a educação.

Ao longo dos anos, o Capital Humano tem vindo a ser um tema muito estudado e explorado, pelo que o seu próprio conceito tem vindo a sofrer inúmeras alterações e interpretações (Graça, 2011).

O conhecimento, a experiência e as competências técnicas e/ou pessoais são ativos com grande importância nas sociedades, uma vez que se traduzem em melhores práticas que promovem uma melhor gestão e aproveitamento dos recursos humanos nas organizações. Com a evolução destes aspetos, o conhecimento e a comunicação começam a ser considerados fontes indispensáveis de riqueza, em complemento àquelas que eram consideradas até então, o trabalho físico e os recursos naturais (matéria-prima) (Stewart, 1999). Portanto, na atual economia do conhecimento a relevância do capital físico diminui à medida que vão surgindo outros factores fundamentais como é o caso das tecnologias, de computadores que proporcionam uma maior qualidade e quantidade de capital humano embora ainda se verifique que a quantidade de capital físico e financeiro na sociedade industrial ainda permaneça como fator de muito sucesso (Antunes M., 2007).

De acordo com Davenport (2001), a expressão do Capital Humano surgiu pela primeira vez em 1961, num artigo de *American Economic Review*, titulado "Investment in Human Capital" da autoria de Theodore W. Schultz, um nobel da Economia. Para Schultz (1961), economista americano, o capital humano é um fator indispensável para o crescimento económico nas organizações. Este é composto pelas habilidades, pelo conhecimento e pelas características do ser humano, nomeadamente as suas capacidades para produzir que podem resultar também da educação/formação que adquiriram. Os factores decisivos de produção na melhoria das pessoas não são o espaço, as terras e/ou cultivo, nem a energia; verdadeiramente são a melhoria de qualidade e avanço no conhecimento da população, que muitas vezes são completadas por investimentos ligados ao capital humano (Schultz, 1981).

Portanto, este tipo de capital é considerado uma fonte de inovação e renovação estratégica, principalmente no que se refere à pesquisa, a novos processos e a melhoria de competências pessoais. Ou seja, a essência do capital humano está na inteligência de cada individuo numa organização (Bontis, 1998).

O Capital Humano é representado pelo know-how, pelas capacidades, habilidades e especializações técnicas dos recursos humanos de uma organização (Malavski, Lima & Costa, 2010). Ou seja, é constituído pelo conhecimento, inovação, experiências e

habilidades dos empregados de uma organização, conforme cita Seleim & Khalil (2011). Segundo, Piazza Georgi (2002) o capital humano pode também ser visto como o “stock de capacidades pessoais que os agentes económicos têm à sua disposição”. Outra definição mais completa deste ativo é a que nos apresentam Carvalho & Souza (1999, pp. 2): “O Capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gestor transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram e empresa e não outros concorrentes”. Assim sendo, o conceito de capital humano refere-se a indivíduos, conhecimentos e habilidades que permitem mudanças no crescimento económico e nas ações das organizações (Coleman, 1988).

Reforçando as ideias anteriores, Becker (1993), refere que o conhecimento está subentendido nas características e valores dos indivíduos. Pelo que, a educação e a formação, em concordância com Schultz (1981), são as principais fontes de investimento no capital humano. Desta forma, podemos depreender que o surgimento do capital humano como força dominante da economia é a característica de destaque e marcante da economia do conhecimento (Crawford, 1994).

O capital humano é um dos recursos que constitui o Capital Intelectual, e não cumpre as exigências para a definição de Activo. Dado que, apesar dos indivíduos conduzirem a benefícios económicos futuros nas empresas onde trabalham, não é possível aferir e medir com rigor o valor do conhecimento adquirido a nível académico e profissional e, ainda, ao nível da experiência pessoal e profissional (Sousa,2009). Portanto, de acordo com Brás (2007), o Capital Humano é um dos principais recursos de algumas empresas, apesar de não satisfazer a noção de Activo. Em contrapartida, alguns autores como Davidsson & Honig (2003), vêem o capital humano como um ativo complexo e de análise difícil.

Embora sejam bastantes os estudos já efetuados sobre a temática verifica-se hoje em dia ainda definições diferentes sobre o próprio conceito de Capital Humano, dado que muitas delas dependem do teor das investigações efetuadas e na maioria verificam-se pontos em comum conforme já apresentámos.

Na mesma lógica de ideias de definição deste ativo, Malhotra (2000, pp.23) diz que o “capital humano incorpora fatores únicos de sucesso que proporcionam vantagem competitiva no passado, presente e futuro. Pelo que, é a vertente mais importante para a criação de valor nas organizações”. Segundo o estudo de Graça (2011), a educação

e formação fora do trabalho tendem a aumentar a produtividade do trabalhador e são características do Capital Humano. Portanto, a educação potencia a produtividade do trabalhador e a capacidade para lidar com desequilíbrios e mudanças ao nível das organizações.

Este tipo de capital é o mais responsável pelo sucesso das organizações conforme podemos verificar nas diferentes abordagens e conceitos sobre Capital Humano expostos por alguns autores. O Capital Humano é alcançado por parte das pessoas através da educação, formação profissional e, também, ao longo de toda a vida Teixeira (1999).

O Capital Humano também pode ser definido como um nível individual que combina quatro fatores (Hudson, 1993), nomeadamente:

- i. A sua herança genética.
- ii. A sua educação.
- iii. A sua experiência.
- iv. A sua atitude sobre a vida e sobre negócios

Outra perspetiva tem Davenport (2007) ao afirmar que, o Capital Humano depende da relação de várias componentes: capacidade, conhecimento, técnica e talento, sendo estas desenvolvidas por subcomponentes onde se distinguem o comportamento, o esforço e o tempo.

### **Ilustração 3 - Componentes do Capital Humano**



Fonte: Elaboração própria.

Estes fatores apresentados e definidos pelos autores referidos são uma possível combinação daquilo que constitui o Capital Humano. No entanto, poderão não ser os únicos. O conhecimento, as habilidades, as capacidades e a experiência dos colaboradores é o capital humano de uma empresa, e neste sentido traduz-se num fator de extrema importância nas organizações. Segundo, Martins (2009), a inovação e a criatividade também podem ser muitas vezes incluídas no âmbito do capital humano.

O capital humano são as pessoas, e como tal este não é propriedade da empresa. As organizações deverão transformar o conhecimento e as inovações produzidas pelas pessoas que constituem os recursos humanos em ativos, de maneira a criar mecanismos de transferência de qualidade do capital humano das pessoas (Brás, 2007).

### **1.2.1. A importância do Capital Humano**

No seio empresarial, com a evolução das sociedades, começa a verificar-se que a capacidade de criação e evolução das pessoas pode garantir mais vantagens competitivas e criação de valor do que propriamente os ativos tangíveis e, aí, surge a importância que o capital humano e o capital intelectual têm nos dias de hoje no foro empresarial (Graça, 2011).

A teoria do capital humano é composta por diversas variáveis que contribuem para um elevado aumento de produtividade nas organizações. E por sua vez o crescimento económico está interligado com o stock de capital humano e, também, com os rendimentos dos indivíduos (Arraes, Mariano & Barros, 2008).

Segundo Chagas Lopes (1989), as teorias do capital humano trazem valor acrescentado, pois vão defender a não homogeneidade do fator trabalho em função, entre outros aspetos, da escolaridade e da formação possuídas.

O Capital Humano é uma potência geradora de vantagem competitiva nas organizações, através do conhecimento dos seus colaboradores e de outros fatores (Ilustração 4).

#### Ilustração 4 - Sociedade da Era do Conhecimento



Fonte: Elaboração Própria

### 1.2.2. As Dimensões do Capital Humano

O capital humano de uma organização começa em cada indivíduo, mas não fica na própria organização permanece com o indivíduo. Este capital traduz-se sobretudo no saber criar, inovar, adaptar, ou seja, pode definir-se como uma troca de conhecimento, que se traduzem na sabedoria, experiência, formação do indivíduo. Em contrapartida, a organização transfere métodos e técnicas profissionais com o objetivo de desenvolver mais o conhecimento individual e fazer dele o sucesso da empresa (Barroso, Silva, & Monteiro, 2013).

O capital humano é visto muitas vezes como um conceito vago e bastante complexo. Por vezes é caracterizado como se fosse apenas constituído pelo nível de escolaridade, no entanto noutro contexto é considerado um conjunto mais abrangente de investimentos, isto é, engloba bem-estar, produtividade, saúde ou até nutrição (Teixeira, 1999). Portanto, algumas das dimensões que caracterizam o CH, como a educação e a formação profissional, têm sido objeto de análise e debate em várias sociedades (Teixeira, 1999).

O Capital Humano tem sido nas últimas décadas considerado uma prioridade política, económica e social para muitas economias mundiais. Segundo o relatório da OCDE – O Capital Humano: Como o seu conhecimento compõe a vida (2007), o Capital Humano está associado a benefícios económicos e outro tipo de benefícios para as

sociedades, como é o caso da saúde, das expectativas de vida ou até mesmo das ações comunitárias. De realçar ainda que o Capital Humano não é só uma preocupação global das sociedades mas sim uma preocupação cada vez mais constante nos mais diversos contextos. Com o surgimento da economia do conhecimento e a gestão de informação surge o interesse em investigar este tema em diferentes contextos, como é o caso das seguradoras que temos vindo a abordar, dos hospitais (Vagnoni & Oppi 2015), das universidades, entre muitos outros.

### **1.2.2.1. Gestão do Capital Humano**

A metodologia de mensuração de resultados em gestão de Capital Humano pode ser considerada preponderante e um estímulo de negócios a partir de uma gestão de pessoas estabelecida em princípios e valores que proporcionam resultados a nível económico, financeiro e social (Boog, 2002).

A gestão do Capital Humano é um conceito bastante complexo e pode ser enquadrado segundo duas componentes: os indivíduos e as organizações (Marimuthu, M., Arokiasamy, L. & Ismail, M., 2009).

Desta forma, segundo os propósitos de Boog (2002) algumas das principais áreas de gestão do capital humano são:

- Eficácia organizacional
- Estrutura de RH
- Remuneração
- Benefícios
- Absenteísmo e rotatividade
- Recrutamento e seleção
- Educação e aprendizagem
- Saúde ocupacional
- Relações trabalhistas
- Perfil dos recursos humanos

Conforme vem sendo referido ao longo do estudo, o capital humano e a sua análise são demasiado complexas, ao ponto de atualmente não existir ainda uma variável direta que consiga medir o capital humano. Contudo, dos diversos estudos existentes

podemos concluir que a variável mais utilizada para a medição do capital humano é os anos de escolaridade.

Apesar de a escolaridade ser um fator preponderante para o Capital Humano, podemos incluir outras componentes que estão incluídas na produtividade do indivíduo, como é o caso, da experiência e das competências pessoais e técnicas (Portela, 2001).

Atualmente há várias interpretações e estudos sobre os itens de mensuração que englobam o Capital Humano. Pelo que, este é também um dos objetivos deste estudo, ou seja, pretende-se identificar os fatores com maior importância dentro da dimensão do capital humano.

### **1.2.3. Mensuração do Capital Humano**

A mensuração do capital humano é um tema extremamente vasto e complexo, pelo que se verificam várias componentes que podem influenciar a medição dos mesmos, nomeadamente o nível de educação/formação e, até, o estado de saúde.

Portanto, o Capital Humano é considerado um ativo intangível de difícil mensuração. No entanto, a título organizacional é uma das vertentes mais importantes e que mais valor podem proporcionar para as empresas. Por isso, os benefícios de criar um sistema de medição do Capital Humano numa empresa são muitas.

Com alguns estudos já realizados e, segundo Bancaleiro (2007), existem algumas vertentes que proporcionam vantagens competitivas de forma directa são:

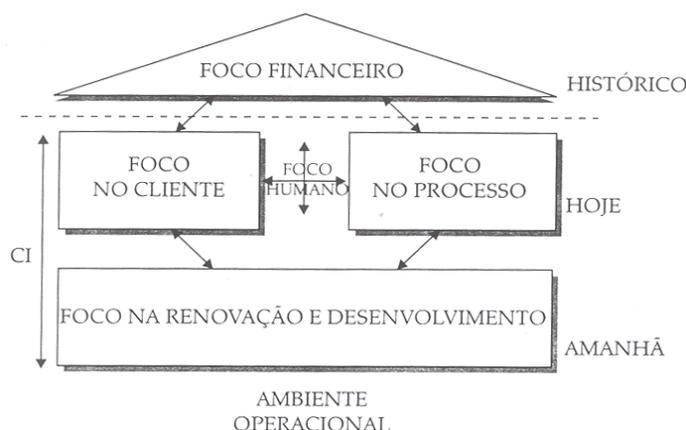
- Clarifica e focaliza as Pessoas no que é verdadeiramente importante;
- Clarifica expectativas;
- Demonstra uma orientação para o negócio, para os resultados;
- Ajuda a vender as ideias do departamento.

O constructo do Capital Intelectual tem alguns modelos de mensuração já tradicionais e muitas vezes abordados neste tipo de investigação sobre a temática. Um de maior destaque é o modelo de Edvisson – aplicado no estudo realizado na empresa Skandia em 1998.

O modelo, denominado Navegador Skandia, contém certos fatores críticos de sucesso, identificados pela equipa da empresa em estudo, que deveriam ser maximizados e incorporados à estratégia organizacional.

Segundo Antunes (2000) estes fatores são agrupados em cinco áreas distintas de foco: 1) financeira, 2) de clientes, 3) de processos, 4) de renovação e 5) de desenvolvimento humano, que estão representadas na figura seguinte.

**Ilustração 5 - Modelo de *Navegador Skandia***



Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.60).

Edvinsson e Malone (1998) consideram que os focos apresentados no modelo representam as áreas nas quais uma empresa focaliza a sua máxima atenção, e de onde provém o valor de seu capital intelectual. Esclarecem, também, que o formato do navegador (uma casa) trata-se de uma metáfora, eleita pela Skandia, para a própria organização. Edvinsson e Malone (1998) afirmam que o triângulo é o sótão, constituído pelo foco financeiro, que representa o passado da empresa por meio das Demonstrações Contabilísticas. O foco no cliente e no processo consistem no presente. A base do retângulo é voltada para o futuro, representada pelo foco na renovação e desenvolvimento. Por fim, o foco humano encontra-se no centro da casa, pois constitui o coração, a inteligência e a alma da organização, ou seja, a única força ativa da organização.

Por sua vez, Antunes (2000, p.97) comenta que “a combinação dessas áreas de foco resultaram em um relatório diferente, uma vez que elas apontam para diversos aspectos que dão um caráter dinâmico, por isso o relatório foi denominado Navegador.” Por fim, para cada um dos cinco focos foram estabelecidos vários indicadores para medir o seu desempenho.

Seguindo esta lógica do foco humano, o modelo de Navigator Skandia, originou que novos modelos de mensuração sobre os ativos intangíveis e o Capital Humano surgissem. Embora atualmente o Capital Humano não nos apresente ainda um modelo de mensuração definido e de referência, existem alguns estudos realizados onde se aborda conceitos como índice do Capital Humano, relação entre gestão do Capital Humano e gestão do conhecimento, e se explique de uma forma detalhada a teoria do capital humano.

Desta forma, segundo Brás (2007) alguns itens de destaque de medição do capital humano são o nível acadêmico, a experiência pessoal e profissional, o rendimento, e outros não menos importantes e com grande potencialidade de criação de valor o nível de serviços e os produtos comercializados individualmente.

### **1.2.3.1. A criação de valor organizacional**

Com as mudanças progressivas no mundo das empresas desde a última década do séc XX verificou-se mais a importância dos “ativos intangíveis” (conhecimento, competências, etc.) e o que estes passaram a contribuir para a criação de valor nas organizações.

O capital humano é um fator de grande importância para as empresas, pois proporciona vantagem competitiva. Nos dias de hoje, as preocupações das empresas também são outras; hoje verificamos que uma das maiores preocupações é o bem-estar dos colaboradores, um bom ambiente de trabalho, formações específicas que aumente o conhecimento e desenvolva o potencial dos recursos humanos das organizações (Teixeira, 1999).

Segundo Zafalon, A. M., Duarte, M. & Rodrigues, A. F. (2006), as empresas na maioria das vezes não estão preocupadas só em produzir melhor, mas sim em criar alternativas de produção, criar novos produtos inovadores que vão de encontro às necessidades do cliente e do mercado. Atualmente vivemos numa economia que se baseia no conhecimento, na tecnologia de ponta e na mudança permanente em que se verifica um grande investimento nos recursos humanos, na investigação e no desenvolvimento (I & D) (Brás, 2007).

Assim sendo, podemos afirmar que o Capital Humano é um dos ativos mais importante das empresas, pois é daqueles que mais valor proporciona. E quando falamos de valor, falamos de valor social, valor estrutural, mas também, de valor financeiro que em muitas vezes é considerado o valor indispensável para o crescimento das organizações (Teixeira, 1999).

### **1.3. Conhecimento como criador de Capital Humano**

O Capital Humano são as pessoas, e as pessoas são criadoras de valor, pelo que o Capital Humano pode ser uma dimensão que inclua capital social (equipas de trabalho, grupos de trabalho), capital relacional (relações dentro e fora da organização), capital do conhecimento (experiência e sabedoria), capital emocional e ativos (motivação) (Aragão & Boas, 2006).

O conhecimento e a gestão do conhecimento estão implicitamente ligados ao Capital Humano. As atividades do conhecimento são fatores consideráveis para a gestão e desenvolvimento do Capital Humano.

Portanto, o conhecimento, a par do Capital Humano, tem vindo a ser estudado ao longo dos últimos anos pelos mais diversos investigadores. Davenport & Prusak (1998, p. 6), afirmam que:

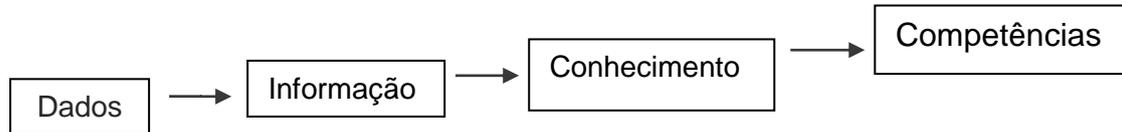
“**Conhecimento** é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações ele está presente nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.”

No entanto, segundo Cascão (2004) a orientação atual do conhecimento foca-se na utilização de um nível exigido de eficácia e na excelência competitiva das pessoas, conforme já afirmaram também certos autores na segunda metade do século XX, tais como, Cleveland (1985) e Stewart (1999).

Assim sendo, conforme Balley (1997), o conhecimento para existir implica que alguém faça a combinação e a interpretação das informações (Ilustração 6). A competência ou

saber-fazer é o conhecimento posto em acção quando uma pessoa está em condições de agir, ou seja, é o bom equilíbrio entre conhecimento e acção.

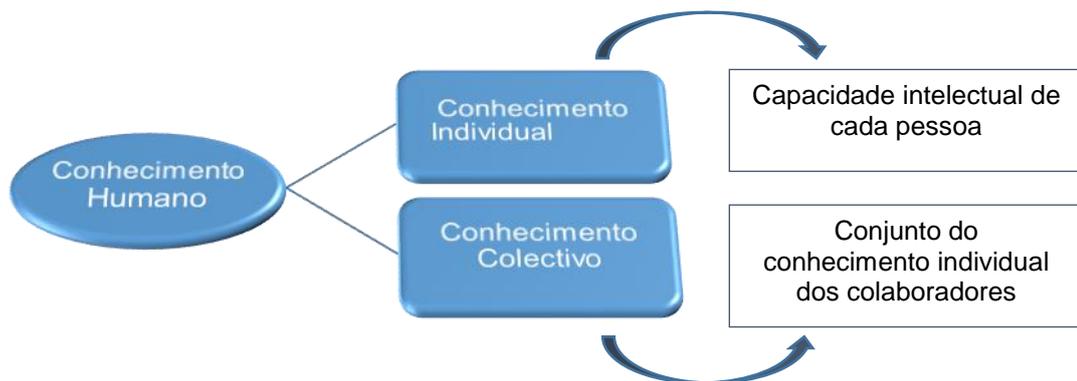
### Ilustração 6 - Informação vs. Conhecimento



Fonte: Elaboração própria.

As empresas estão a viver rápidas mudanças, e a necessidade de recorrer a novas tecnologias é evidente, e isto só é possível se ocorrer aperfeiçoamento do conhecimento das pessoas (Zafalon, *et al.* 2006). Segundo a perspectiva das empresas, o conhecimento humano pode dividir-se em dois: conhecimento individual e conhecimento coletivo, conforme expresso na próxima figura.

### Ilustração 7 - Conhecimento Humano



Fonte: Elaboração Própria

Com o passar dos tempos a vitória sempre sorriu àqueles que se encontram no cume da onda do conhecimento. O conhecimento sempre foi muito importante – não é sem fundamento que o ser humano é considerado o homem pensante. No entanto, atualmente o conhecimento é mais relevante do que alguma vez foi (Stewart, 1999).

Clientes mais informados e exigentes, mercados em expansão e agressivos, concorrência feroz e sem fronteiras e tecnologias desenvolvidas fazem com que o primórdio das preocupações nas empresas seja o fator de produção: o conhecimento.

Este é considerado hoje em dia até mais importante que os fatores tradicionais de produção, como o capital, o trabalho e a terra (Teixeira, 2005).

Desta forma, verifica-se nas últimas décadas, que o conhecimento tem assumido um importante e decisivo papel em prol do crescimento das organizações de um modo geral. Entende-se que o dinamismo que tem caracterizado os mercados, corrobora de forma relevante para que o conhecimento passe a ser compreendido como um fator essencial para qualquer empresa que pretenda assumir uma posição de destaque na sua área de atuação.

Segundo Drucker (1993), o conhecimento não é mais que um recurso. Um recurso, que se baseia nas atividades criadoras de riqueza como a produtividade e a inovação, ambas aplicações do saber ao trabalho. Em contrapartida às que antes eram consideradas atividades centrais no mundo empresarial, ou seja, a distribuição do capital pelas áreas produtivas e o trabalho.

Davenport & Prusak (1998) afirmam que o conhecimento está presente nas organizações não só nos documentos ou repositórios, como também nas rotinas, processos, normas e práticas internas organizacionais. Este é considerado uma mistura de valores, informação contextual, experiência condensada uma nova estrutura para a avaliação de novas experiências e informações nas empresas.

Neste contexto de definições sobre o tema, surge uma distinção crucial entre dois tipos de conhecimento: o Conhecimento Explícito e Conhecimento Implícito. Nonaka & Takeuchi (1995) identificam dois níveis de conhecimento: o conhecimento explícito é formalizado e sistemático e, por isso, transferível sem grandes dificuldades e o conhecimento implícito (ou tácito) é mais pessoal, intuitivo, que resulta da experiência pessoal.

Por sua vez, a criação e transmissão do conhecimento pode revestir quatro formas: socialização, externalização, combinação e internalização (Teixeira, 2005).

A espiral do conhecimento de Nonaka & Takeuchi (1995) sintetiza as formas de conhecimento:

### Ilustração 8 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1995).

#### 1.3.1. A Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é o processo de adquirir, distribuir e usar eficazmente o conhecimento, ou ainda, o processo de criação, aquisição, transferência do conhecimento e modificação do comportamento organizacional (Davenport, 1994).

Desta forma segundo Davenport & Prusak (1998), a gestão do conhecimento caracteriza-se por várias componentes, incluindo nos dias de hoje uma com grande destaque, a tecnologia. Por isso, a disponibilidade e o fácil acesso de algumas tecnológicas, como a Internet, tem impulsionado o movimento da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento vai de encontro ao objeto de estudo desta investigação, sendo que intrinsecamente relacionada com as componentes que constituem o Capital Humano. Segundo Almeida (2007, p. 59), pode-se considerar que a gestão do conhecimento consiste:

- Na tarefa de reconhecer, desenvolver e explorar os recursos tangíveis e intangíveis dos ativos humanos.
- No conjunto de processos que permitem utilizar o conhecimento como fator-chave para acrescentar e gerar valor e, também, o armazenar e manipular os dados.

- Numa série de processos que sirvam para identificar, criar, armazenar, distribuir, partilhar e proteger o conhecimento, experiências e melhores práticas que contribuam para o crescimento das empresas.
- Na direção, administração, coordenação e controlo de um conjunto de fluxos de conhecimento externos e internos, captados ou criados, explícitos ou tácitos.
- Numa confluência de estratégia, organização e tecnologia.
- Numa estratégia e cultura organizacional que permita às organizações valorizar e envolver os recursos humanos com ganhos para as empresas, empregados, clientes e outros parceiros (stakeholders).

Por outro lado, Correia & Sarmiento (2003) sugerem que a GC inclui três atividades:

- 1) Criação de Conhecimento
- 2) Integração de Conhecimento
- 3) Partilha de Conhecimento

Em contrapartida, Seleim & Khalil (2007), apresenta-nos os processos do conhecimento de uma forma mais completa. Para além da criação, integração e partilha de conhecimento, estes autores abordam conceitos como a aquisição de conhecimento e a transferência de conhecimento sendo estes fundamentais no processo completo de gestão de conhecimento.

Estes processos são interativos e podem sobrepor-se entre si, ou seja, não tem necessariamente esta ordem de ocorrência (Lee & Choi, 2003).

Desta forma, sendo o conhecimento uma peça fundamental das sociedades, podemos referir que nesta era em que vivemos – na Era do Conhecimento - , melhorar a aptidão e as competências humanos é o principal foco das sociedades e das organizações, conforme afirma (Crawford, 1994).

## **1.4. Considerações Finais**

O capital Humano é o grande foco deste trabalho de investigação, e para além disso com os estudos já efetuados podemos perceber que também é um dos principais fatores a ter em conta no desenvolvimento e crescimento das organizações de um modo geral.

No mercado português, não foge à regra no que diz respeito ao grau de importância que os ativos intangíveis têm vindo a ter. Cada vez mais, o Capital Humano é potenciado nas empresas de forma a permitir organizações mais inovadas e que proporcionem criação de valor e aumento de resultados.

Neste capítulo constatamos a importância do Capital Humano, as componentes que o constituem, criação de valor organizacional que o mesmo pode proporcionar e, ainda, os modelos de mensuração envolventes a este ativo. Após a revisão da literatura cuidadosa nesta componente do ativo intangível mais falado no mundo das organizações atualmente, o Capital Intelectual, verificamos que a importância do Capital Humano e a gestão do mesmo é uma preocupação constante nas organizações para obtenção de melhores resultados, desenvolvimento da organização e crescimento da mesma.

Para melhor percebermos esta realidade, recorreu-se ao estudo numa instituição Seguradora em Portugal – Ocidental Companhia de Seguros, S.A. – Millenniumbcp Ageas -, onde procuramos identificar as componentes do CH e aquelas que mais contribuem para a valorização pessoal e profissional da organização, ou seja, para o desenvolvimento das organizações através do Capital Humano.

## **Capítulo II – Metodologia de Investigação**

Depois de efetuada a revisão de literatura com incidência particular sobre o Capital Humano como dimensão crucial do Capital Intelectual das organizações, passamos a apresentar os aspetos metodológicos que enquadram este estudo, considerando as questões de investigação definidas previamente.

Com o trabalho de pesquisa realizado sobre este tema, verificamos que o Capital Humano como componente do Capital Intelectual é um ativo de extrema importância para a evolução e o progresso das organizações, tais como nas empresas do ramo segurador onde se situa a empresa onde foi aplicado o nosso estudo.

Desta forma, com o objetivo de contextualizar o tema e a aplicação do estudo, apresentamos de seguida uma breve descrição da empresa onde aplicámos esta investigação e, também, descrevemos a recolha e análise de dados realizada ao longo deste trabalho.

### **2.1. Contexto de aplicação do estudo**

O presente estudo foi desenvolvido na Ocidental - Companhia Portuguesa de Seguros, S.A., uma instituição de destaque do ramo segurador atualmente no mercado Português.

A Ocidental – Companhia Portuguesa de Seguros, S.A. foi fundada em 1988 e marcou desde cedo pela sua capacidade inovadora relativamente às novas ferramentas de trabalho. Pelo que atualmente é uma das maiores empresas de destaque no ramo segurador em Portugal.

Esta organização foi fundada a partir de duas grandes organizações, conforme podemos verificar na ilustração seguinte:

Ilustração 9 – Ocidental Grupo



Fonte: Elaboração Própria

A Ocidental Seguros é o maior operador de *bancassurance*<sup>1</sup> em Portugal e é a Companhia de Seguros líder em seguros de vida, no que diz respeito à gestão de carteira do Milleniumbcp e da Ageas. Atualmente esta empresa seguradora tem sede nas instalações do grupo Millenniumbcp no TagusPark em Oeiras, e dispõe também de instalações no Porto onde se centraliza as áreas relativas aos produtos do ramo vida.

A missão da Ocidental Seguros é desde a sua existência ser o *bancassurance* de referência no mercado segurador Português, pelo que a oferta que têm perante o mercado é vasta e de grandes soluções tanto no ramo Vida como no ramo Não Vida. Para a concretização da sua missão, este grupo segurador assenta em valores comportamentais e em práticas empresariais fundamentais no dia-a-dia para o negócio, são eles: Solidez, Confiança, Compromisso e Transparência, de acordo com o Relatório de Missão, Valores e Estratégia da Ocidental Grupo de 2014.

<sup>1</sup> Entende-se por *bancassurance*, a venda de produtos e serviços de seguros através de agências bancárias de uma instituição financeira.  
<http://wb1.webbanca.pt/glossario/definicao.asp?id=994&termo=Bancassurance>, consulta efetuada a 05 Setembro 2015.

Estes valores são partilhados e desenvolvidos por todos os colaboradores das mais diversas áreas, conforme se pode ver pela constituição da estrutura organizacional apresentada em anexo (Anexo I).

Na estrutura organizacional apresentada é perceptível as mais diversas áreas de funções na seguradora, desde os diferentes tipos de ramos às diferentes áreas apresentadas; e tem em consideração que as funções desempenhadas pelos colaboradores têm por base a estratégia e valores em vigor na OCS.

A escolha desta organização como objeto de estudo prende-se com o fato desta organização estar inserida num ramo que depende maioritariamente da envolvimento dos recursos humanos com os clientes, pelo que o Capital Humano é uma componente muito importante a ter em conta no desenvolvimento e crescimento do negócio deste tipo de empresa. Paralelamente, verificamos que cada vez mais as instituições financeiras e as seguradoras tendem a apresentar relatórios mais completos sobre as questões estratégicas das empresas, onde se enquadra a análise dos ativos intangíveis nomeadamente do Capital Intelectual, e deixam de privilegiar somente os relatórios de informação financeira, conforme também referem Gomes, Serra & Ferreira (2007).

## **2.2. Opções metodológicas**

A metodologia consiste no estudo das formas de argumentar sobre importantes campos disciplinares de investigação e na aplicação e formulação de regras gerais de procedimentos práticos. Consoante os critérios epistemológicos específicos, os métodos de investigação poderão seguir duas formas: indução e a dedução conforme afirma Carvalho (2002) e Yin (2011).

A forma metodológica utilizada nesta investigação é a dedução. Ou seja, estamos perante a observação de aspectos gerais que geram uma conclusão particular. (Freixo, 2009). No presente estudo podemos verificar a utilização do método dedutivo, uma vez que efetuámos análise de documentação e recolhemos dados qualitativos e quantitativos para posteriormente encontrarmos uma conclusão particular, neste caso no que se refere às componentes do Capital Humano.

Portanto, conforme Freixo (2009), o método dedutivo é caracterizado por utilizar um raciocínio lógico que parte de premissas particulares que se assumem como verdadeiras para depois obtermos uma conclusão verdadeira. Estas conclusões são obtidas através do raciocínio lógico e depois de encontradas são incontestáveis.

Por outro lado, consideramos que a presente investigação é de cariz exploratório, ou seja, procurámos efetuar uma investigação descritiva sobre os conceitos a investigar e explicar as ideias resultantes da recolha e análise de dados que proporcionaram novas informações e constatações sobre o objeto de estudo. Para esta realização do estudo adotámos uma metodologia mista (Denzin & Lincoln, 2006): quantitativa e qualitativa, as quais se complementam em diferentes momentos da investigação. A utilização desta metodologia conjunta proporciona uma natureza diferenciada do objeto de estudo, bem como características distintas para a investigação. Portanto, a combinação das duas abordagens proporciona diversas vantagens: uma maior compreensão, explicação e aprofundamento da realidade que estamos a estudar (Denzin & Lincoln, 2006).

Uma análise do tipo qualitativa tem uma ampla área de investigação, isto porque este método pode proporcionar estudos nas mais diversas áreas. A recolha efetuada permite a análise de dados qualitativos tendo por base várias teorias ou paradigmas. (Denzin & Lincoln, 2006). A investigação qualitativa pode ser considerada interpretativa, uma vez que o inquiridor esteve tipicamente envolvido numa experiência contínua e intensiva com os participantes, como se verifica neste presente estudo onde os diretores (entrevistados) e o investigador (entrevistador) mantiveram uma envolvimento em relação ao tema e à organização investigada.

Por outro lado, a investigação quantitativa é quando os investigadores utilizam dados numéricos, ou seja, dados quantitativos sobre o objeto a estudar, realizando-se testes estatísticos. Estes dados podem ser recolhidos de forma direta ou indireta, através de fontes específicas para o estudo a realizar (Ferreira & Serra, 2009).

Desta forma, considerámos que a utilização de uma metodologia do tipo mista proporcionaria uma análise mais diversificada e mais rigorosa sobre o Capital Humano na organização seguradora em estudo, tendo em consideração a identificação das componentes do CH.

Portanto, com a utilização de várias metodologias de forma a enriquecer esta investigação, procurámos também utilizar várias formas de recolha de dados. Portanto, para além da **triangulação metodológica** que visa a combinação de vários métodos aplicados neste estudo conforme referido nos pontos anteriores, podemos afirmar que estamos perante **triangulação de dados**. Neste sentido, a recolha de dados desta investigação incide sobre vários tipos de fontes: análise de documentação, entrevistas e questionários.

Segundo Denzin & Lincoln (2006), a triangulação de dados visa preconizar a utilização de vários tipos de fonte de dados de maneira a alcançar uma descrição mais detalhada e rica dos fenómenos em estudo. Desta forma, apresentamos de seguida as várias fontes de dados que recorreremos neste estudo.

É importante salientar que antes de iniciar a fase da recolha dos dados, procedemos a um pedido de autorização junto da Direção de Recursos Humanos da Ocidental Companhia Portuguesa de Seguros, SA de forma a obter o consentimento para aplicarmos o estudo nessa organização. Com autorização e aceitação por parte da seguradora começámos a por em prática a recolha de dados que nos iam levar ao objetivo de investigação. Assim, nas próximas secções descrevemos os procedimentos e a justificação do seu contributo para esta dissertação.

### **2.3. Recolha dos Dados**

Numa primeira fase da investigação procurámos obter um conhecimento mais profundo sobre a seguradora OCS através da análise de documentação disponível para consulta, como foi o caso de documentos como o Relatório e Contas de 2013, o Relatório das Demonstrações Financeiras (31 de Dezembro de 2013), o Relatório de Corporate Governance, o Relatório do Conselho de Administração, Relatórios da Visão Estratégica da seguradora, entre outros documentos que contêm informação de relevância para contextualizar a organização e o mercado segurador português. Por outro lado, efetuámos entrevistas semiestruturadas de carácter exploratório a um grupo de colaboradores do quadro de chefias da seguradora, incluindo: Direção de Recursos Humanos, Direção Rede Comercial, Direção e Responsáveis de Área do Ramo Vida (Financeiros e Risco), e ainda Direção de Informação de Gestão (I-value), com o objetivo de recolher o máximo de informação sobre aquilo que é o

conhecimento da organização sobre o Capital Humano e quais as suas interpretações face às envolventes do CH.

É importante salientar que para abordagens em profundidade que envolvam o ser humano, como é o caso deste estudo, a metodologia qualitativa apresenta-nos diversos métodos de recolha de dados: entrevistas, observação, registo de vídeo e áudio e, ainda, textos e documentos (Vieira, Major & Robalo, 2009). Por vezes estas metodologias são utilizadas em simultâneo, como é o caso deste estudo onde combinamos as entrevistas, com observação e análise de documentação.

Tal como já referido, recolha dos dados qualitativos procedemos à realização de entrevistas. Este método da entrevista “é utilizado para recolher dados recreativos na linguagem dos próprios indivíduos, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos mundiais” (Bogdan & Biklen, 1994, p.134).

Segundo o estudo de Creswell J. W. (2007), os passos fundamentais para seguir na realização de uma entrevista, e que aplicámos ao nível de execução das entrevistas na OCS são os seguintes:

- a) Preparação do Guião de Entrevista (Apêndice I)
- b) Realização das entrevistas, tendo previamente definido num tempo máximo de 2 semanas
- c) Pedir consentimento para gravar a entrevista e, paralelamente, garantir a confidencialidade do conteúdo das entrevistas;
- d) Iniciar a entrevista com um agradecimento e uma contextualização do tema;
- e) Conduzir a entrevista com o objetivo de abordar todas as perguntas descritas no Guião e não ultrapassar o tempo de entrevista em 20 minutos.

Das entrevistas realizadas 6 foram não presenciais, e 7 presenciais, o que se explica com a localização física de algumas equipas e conseqüentemente de alguns dos diretores entrevistados, que atualmente se encontram nos escritórios de Lisboa.

Nas entrevistas presenciais o registo dos dados foi efetuado através de gravação em áudio com autorização explícita dos entrevistados. Este método pareceu-nos ser o mais adequado uma vez que os dados registados desta forma tornam-se mais fidedignos face à alternativa de tirar notas escritas. Por sua vez, a duração média das

entrevistas gravadas foi de 18 minutos, sendo o objetivo pretendido não ultrapassar os 20 minutos.

Assim, de acordo com a tipologia defendida por Yin (2014), utilizámos neste estudo entrevistas semiestruturadas, suportadas por um guião com perguntas estruturadas desenvolvido previamente (Apêndice I). O guião da entrevista foi elaborado com o intuito de promover um discurso espontâneo aos diretores e responsáveis de área sobre o tema abordado, com o objetivo de extrair informação mais rica sobre o Capital Humano. Apesar de optarmos por entrevistas deste tipo, existem outras referenciadas por os mais diversos autores. Segundo Cohen, Manion, & Morrison (2007) consideram a existência de quatro tipos de entrevistas: entrevista informal, entrevista guiada, entrevista *standard* aberta e, ainda, entrevista quantitativa fechada. Por outro lado, Yin (2014) enumera apenas três: 1) entrevistas em profundidade, 2) *focused interviews* e 3) entrevistas com perguntas estruturas, similares a um questionário.

No momento inicial, aquando da realização das entrevistas, optamos por efetuar uma breve apresentação sobre o objetivo da mesma e explicar o enquadramento no âmbito da tese de mestrado. O conteúdo das entrevistas foi preparado e conduzido de uma forma organizada, tendo por base a literatura existente sobre a temática, não esquecendo que esta ferramenta é uma das principais fontes de informação para este estudo. Na concretização das mesmas tivemos especial cuidado para adotar uma postura neutra que não influenciasse a opinião sobre o tema, pelo que nestas situações é necessário demonstrar uma atitude extremamente profissional e que transmita segurança e confidencialidade.

Relativamente ao grau de profundidade das entrevistas o mesmo dependia de diversas situações ou fatores, nomeadamente o envolvimento do entrevistado, o seu estado de espírito, a área que desempenha funções na seguradora e/ou o seu interesse sobre o tema. Os dados obtidos nas entrevista serviram não só para uma análise mais profunda sobre o tema, mas também para a obtenção de fatores de importância do Capital Humano para a elaboração dos questionários, ou seja, contribuíram também para a análise quantitativa desta investigação.

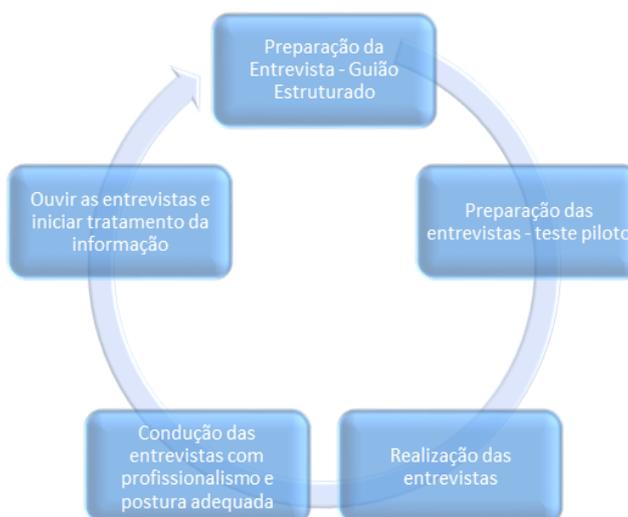
Posteriormente, com as entrevistas realizadas, o seu conteúdo foi trabalhado tendo por base alguns procedimentos:

- 1) Ouvir as entrevistas
- 2) Transcrever as entrevistas

- 3) Proceder a uma primeira leitura com o objetivo de manter o texto e a ordem de respostas
- 4) Sublinhar as palavras/afirmações de destaque consoante os sub-temas e ideias em estudo
- 5) Elaborar uma tabela de apoio a informação de destaque
- 6) Agrupar essa informação consoante os temas da literatura
- 7) Confrontar a informação recolhida das entrevistas com a literatura
- 8) Arquivar toda a documentação associada às entrevistas, seja em suporte áudio, papel e informático.

Sintetizando, a aplicação das entrevistas desenrolou-se da seguinte maneira:

### **Ilustração 10 - Aplicação das Entrevistas**



Fonte: Elaboração própria

Numa segunda fase, a recolha de dados teve por base a aplicação de questionários a uma amostra de 117 colaboradores da seguradora, dos cerca de 501 colaboradores que atualmente desempenham funções.

A conjugação das entrevistas com os questionários proporciona uma análise muito mais enriquecedora, uma vez que a informação obtida surge de várias fontes. Portanto, conforme já referimos na apresentação da recolha de dados qualitativos, os questionários tiveram por base uma análise qualitativa prévia, a análise de

documentação referente à seguradora e as entrevistas e, também, estudos já efetuados sobre o tema tendo em conta literatura de diversos autores.

De acordo com Yin (2014), um estudo de um fenómeno fica tanto mais completo se ligarmos a metodologia qualitativa com a metodologia quantitativa, e procurarmos dessa forma uma estratégia mais abrangente na investigação.

A abordagem quantitativa, empírica, baseada em questionários (padronizados) e realizada em amostras representativas, compõe-se de uma sucessão de escolhas metodológicas delicadas. Essas múltiplas escolhas e decisões inscrevem-se no quadro frequentemente restritivo dos meios postos à disposição de cada investigação em particular (Albarelo *et al.* 1997)

Nesta investigação, os questionários utilizados são instrumentos que nos permitem aceder à opinião e conhecimento dos colaboradores perante uma determinada temática, i.e., são ferramentas que os investigadores utilizam para transformar a informação obtida das pessoas em dados suscetíveis de análise, tal como se verificou neste estudo de investigação que procurámos realizar sobre o Capital Humano.

O questionário – “A importância do Capital Humano” (Apêndice II) foi elaborado por etapas com rigor e pormenor para que a informação a extrair fosse a mais fidedigna possível para esta investigação.

Assim sendo, a construção do questionário desenvolveu-se através dos seguintes procedimentos:

- 1) Breve introdução no cabeçalho do questionário, de maneira a contextualizar o mesmo e informar o seu objetivo e contributo aos inquiridos;
- 2) Definição de 3 perguntas iniciais do âmbito sociodemográfico;
- 3) Posteriormente, exposição de 5 perguntas sobre a situação socioprofissional;
- 4) E, finalmente, uma última pergunta do âmbito numérico, elaborada através de itens medidos por escala (1 a 5 – escala de *Likert*<sup>2</sup>), tendo por base a literatura existente sobre a valorização e importância do

---

<sup>2</sup> A **escala Likert** é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert.

Capital Humano, e ainda, uma pequena informação extraída das entrevistas efetuadas.

Os itens enumerados e medidos, na última pergunta do questionário, através de uma escala de 1 a 5 (1 – nada importante, 5 - muito importante e N/A – não aplicável) foram identificados tendo em consideração:

- A informação obtida dos entrevistados através da realização das entrevistas – metodologia qualitativa;
- Estudos empíricos já realizados sobre o capital humano – literatura existente.

Relativamente à execução dos questionários e respetiva aplicação, os mesmos foram distribuídos maioritariamente de forma presencial, sendo que foram enviados 56 questionários por correio eletrónico para alguns colaboradores que se encontram nas instalações da seguradora em Lisboa.

A taxa de participação dos colaboradores da OCS neste estudo foi elevada e extremamente rápida, sendo que em menos de 8 dias obtivemos as respostas que equivalem ao total da amostra, i.e., 117 questionários respondidos.

Tendo em conta os contornos desta investigação podemos afirmar que o estabelecimento do questionário neste estudo foi essencial, face à informação já disponível sobre o tema, para delimitar o campo de investigação e encontrar respostas para os objetivos e questões de investigação.

O objetivo desta pesquisa quantitativa é analisar as componentes do Capital Humano que mais se destacam nesta empresa específica do ramo segurador em Portugal - a Ocidental – Companhia Portuguesa de Seguros, S.A., e simultaneamente, identificar as perceções dos colaboradores inquiridos sobre a temática que resultaram da pesquisa qualitativa efetuada, ao invés de obter conclusões genéricas sobre as empresas seguradoras em Portugal.

## **2.4. Análise de Dados**

### **2.4.1. Abordagem Qualitativa**

Primeiramente na recolha de informação procurámos estudar e analisar alguma documentação referente à empresa seguradora em estudo, como por exemplo mapas contabilísticos, relatórios de contas, entre outros. Analogamente à aplicação da análise qualitativa realizámos as entrevistas semi estruturadas conforme já referimos

Numa fase inicial do tratamento das entrevistas procurámos efetuar uma primeira leitura com algum rigor de forma a isolar unidades de texto importantes e com significados idênticos. Dado que estamos perante um estudo exploratório, o objetivo de ler e reler as entrevistas era o de perceber quais os temas, ideias e conceitos que iam sendo identificados e poderiam ser utilizados na discussão de resultados. Com o objetivo de identificar os conteúdos de uma forma mais imediato, procedemos assim à construção de uma tabela de interpretação, onde indicamos todas as perguntas do Guião de Entrevista e identificamos as respetivas respostas dadas pelos entrevistados (Apêndice III).

Esta tabela de auxílio da análise qualitativa proporciona uma melhor e mais rigorosa interpretação dos dados recolhidos através das entrevistas, e com eles podemos analisar conceitos e pontos cruciais que vão de encontro ao objetivo desta investigação.

Em complemento a esta metodologia qualitativa aplicada, e tendo por base alguma da informação obtida na recolha de dados das entrevistas, procedemos à aplicação da metodologia quantitativa, assim surge a aplicação dos questionários conforme vamos apresentar na seção seguinte.

### **2.4.2. Abordagem Quantitativa**

Em complemento ao método qualitativo recorreremos à abordagem quantitativa, com destaque para a realização da análise estatística tendo por base os questionários aplicados no contexto específico de análise.

Portanto, o tratamento inicial dos questionários teve por base as seguintes fases:

- 1) Enumerar os questionários por ordem de entrega;
- 2) Classificar as variáveis no programa estatístico IBM SPSS Statistics 21.0;
- 3) Introduzir todas as respostas no programa estatístico IBM SPSS Statistics 21.0;
- 4) Tratamento dos dados com recurso a técnicas estatísticas.

A análise estatística aplicada neste estudo recaí sobre a análise descritiva e a análise fatorial.

A análise descritiva é a primeira fase de tratamento dos dados recolhidos dos questionários aplicados. Esta refere-se à definição do tipo de variáveis, das escalas de medida a utilizar, de análise às respostas omissas, bem como as estatísticas utilizadas para a descrição dos dados em termos de medidas de localização, de dispersão, de simetria e de concentração (Pestana & Gageiro, 2014). Na definição das escalas de medida temos em consideração que nas variáveis qualitativas ou categóricas recorre-se à escala nominal e ordinal. No nosso estudo identificámos as variáveis com utilização da escala nominal: “Género”, “Situação Profissional”, “Área da Ocidental” e “Função que desempenha na Ocidental”. Em contrapartida, as variáveis que recorreram à escala ordinal são: “Idade”, “Escolaridade”, “Há quantos anos trabalha na Ocidental” e “Há quantos anos exerce a profissão de seguros”. No que diz respeito às variáveis métricas ou quantitativas as mesmas são definidas por valores através de escalas de intervalo.

Neste estudo no que diz respeito à aplicação da análise de estatística descritiva estamos perante a presença de uma análise univariada, uma vez que as variáveis são tratadas e exploradas de forma isolada.

A segunda fase do tratamento dos dados quantitativos incide sobre a análise fatorial. Esta análise é considerada uma técnica de estatística diversificada que permite através de uma matriz de dados identificar a estrutura de variáveis e o seu significado e, ainda, a sua informação subjacente (Hair Jr., Anderson, T., & Black, 2005; Reis, 2001). Ou seja, a análise fatorial é uma técnica estatística multivariada usada para identificar um número relativamente pequeno de fatores que podem ser usados para identificar relacionamento entre um conjunto de muitas variáveis inter-relacionadas entre si.

Segundo (Pestana & Gageiro, 2014, p.519 ) entende-se por a análise fatorial: “um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observadas, simplificando os dados através da redução num número de variáveis necessárias para os descrever.”

Desta forma, quando estamos perante “constructos” ou variáveis que não são diretamente observáveis, como é o caso do capital humano, deverá aplicar-se uma análise estatística que recorra à análise fatorial. Nestas circunstâncias define-se a atribuição de escalas que representam a informação das variáveis conforme fizemos neste estudo. Posteriormente com a análise e com a informação extraída por esta via é possível identificar as relações estruturais entre as variáveis, que por vezes não são reconhecidas (Maroco, 2011).

Em suma, o principal objetivo deste tipo de análise é encontrar conjuntos de variáveis que se agrupem em componentes, como poderemos ver nos nossos resultados. Para que tal aconteça é indispensável que a amostra do nosso estudo seja suficientemente representativa, o que se verifica uma vez que a amostra é 117 colaboradores.

Para aplicarmos a análise fatorial é necessário efetuar previamente alguns testes de validação. Ora vejamos, numa fase inicial devemos efetuar o teste da normalidade onde podemos verificar se as variáveis têm uma distribuição normal, caso isso não aconteça podemos avançar para a análise fatorial, conforme se verificou nesta investigação.

Em seguida, verificamos a consistência interna das variáveis. Para este teste existem várias medidas de consistência interna são elas: 1) Alpha de Cronbach, 2) Coeficiente de bipartição (split-half), 3) Modelo *parallel* e *strictly parallel*, 4) Limites inferiores de guttman e 5) Coeficientes de correlação intra classe. Neste estudo, tendo em conta a investigação pretendida optámos por aplicar o teste de consistência de Alpha de Cronbach.

Segundo (Pestana & Gageiro, 2014, p.531 ), o Alpha de Cronbach é uma das medidas mais usadas para a averiguação da consistência e define-se como sendo a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo e que meçam as mesmas características. Esta medida varia entre 0 e 1, sendo que:

**Quadro 1 - Teste de Consistência Interna (Alpha Cronbach)**

Alpha > 0,9	Muito boa
Alpha entre 0,8 e 0,9	Boa
Alpha entre 0,7 e 0,8	Razoável
Alpha entre 0,6 e 0,7	Fraca
Alpha < 0,6	Inadmissível

Fonte: Pestana & Gageiro (2014 )

Conforme sugestão de Pestana & Gageiro (2014) aplicámos este teste de consistência interna - o Alpha Cronbach - e estamos em condições de avançar para a realização da análise fatorial.

Nesta fase, é importante conferir a qualidade nas correlações das variáveis e verificar se é possível prosseguir com a análise fatorial. Para isso é imprescindível efetuar dois procedimentos estatísticos: *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)* e o **Teste de Bartlett** (Pestana & Gageiro, 2014 ).

O KMO está compreendido entre 0 e 1, e quando mais próximo de 1 melhor a qualidade da análise fatorial, sendo que o mesmo terá de ser sempre superior a 0,5. Relativamente ao Teste de Bartlett este demonstra-nos se a matriz de correlações é igual à matriz identidade, pois o que se pretende é que seja diferente.

De seguida, verificamos o número de fatores a reter de forma a conseguirmos descrever os dados recolhidos. Este número pode ser obtido através da aplicação do critério de Kaiser ou da utilização do *Scree Plot*. Conforme evidência Pestana & Gageiro (2014), quando o número de variáveis (K) é menor ou igual a 30 obtemos os valores próprios pelo critério de Kaiser, onde se encontram os fatores em que os valores próprios tenham variância explicada > 1. Em contrapartida quando K maior que 30 utilizamos o critério do *Scree Plot*, que é o gráfico da variância distribuída onde os pontos de maior declive representam o número adequado de fatores a reter.

Com a aplicação do método da Análise Fatorial das componentes Principais (AFCP), a matriz das comunalidades diz-nos a proporção de variâncias de cada variável explicada pelos fatores retidos. Por sua vez, em complemento, a matriz das componentes antes da rotação mostra os *loadings* (pesos) que correlacionam as variáveis com cada fator retido.

Desta forma, podemos constatar que a matriz das comunalidades na AFPC mostra-nos a percentagem da variância de cada variável explicada pelos fatores que foram retidos (Pestana & Gageiro, 2014). Por sua vez, o estudo da variância explicada dos fatores também se pode verificar através do gráfico *Scree Plot*, uma vez que este reforça a retenção dos fatores. Neste gráfico, os valores próprios dos fatores a reter correspondem à maior inclinação do segmento de reta apresentado.

Na realização da Análise Fatorial com a aplicação da matriz das componentes após a rotação estipula-se  $p = 0,050$  e prossegue-se com a extração dos fatores pelo método das componentes principais. Depois, com esta regra predefinida, surgem então os fatores retidos e o peso das variáveis que constituem esses fatores.

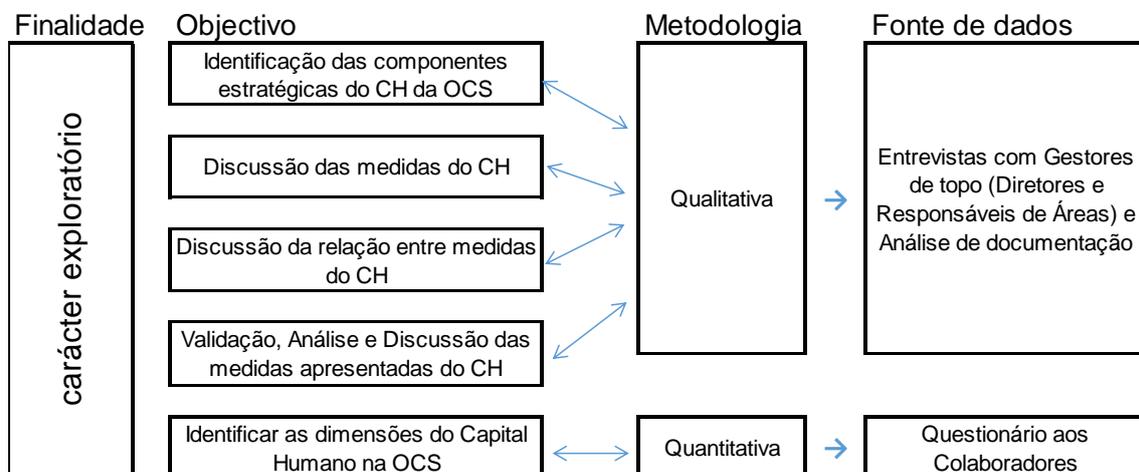
Por conseguinte, os fatores são analisados e nomeados de forma a analisar e contextualizar a importância dos mesmos e validar qual o grau do seu contributo para o Capital Humano neste contexto específico de análise, as seguradoras.

## 2.5. Considerações Finais

Este projeto de investigação visa compreender a natureza e a importância do Capital humano, bem como identificar os fatores determinantes que constituem o CH no âmbito da empresa seguradora Ocidental, Companhia de Seguros – S.A.

As opções metodológicas escolhidas para este estudo em muito enriqueceram a investigação, o que é perceptível através da seguinte ilustração:

**Ilustração 11 - Esquema síntese metodológica**



Fonte: Elaboração Própria

O esquema acima apresentado foi concebido tendo por base as questões de investigação e os objetivos específicos, que incidem principalmente sobre a análise, discussão e identificação das componentes do Capital Humano na organização.

O interesse que esta temática do capital humano tem vindo a ganhar em Portugal e a sua importância no mundo das organizações contribuíram e muito para a elaboração deste estudo científico. Tendo em conta que o objetivo deste trabalho é identificar as componentes principais da envolvência do Capital Humano nas organizações, nomeadamente nesta empresa seguradora, optamos por realizar um estudo de carácter exploratório, conforme sugere Yin (2014).

Neste capítulo enumerámos e descrevemos alguns conceitos relativamente à metodologia de investigação utilizada neste estudo, dando principal destaque à aplicação da metodologia mista.

Com a identificação da metodologia e a descrição da recolha de dados aplicada surge no capítulo seguinte a apresentação dos resultados e a análise empírica efetuada na empresa em estudo – Ocidental – Companhia de Seguros, S.A.

## **Capítulo III – Análise Empírica e Discussão dos resultados**

### **3.1. Análise de Resultados**

Neste capítulo começamos por fazer uma apresentação da análise de resultados tanto no âmbito qualitativo como quantitativo, onde destacamos as principais conclusões das análises realizadas.

De seguida, tendo em consideração os resultados obtidos e os objetivos de investigação traçados para este estudo, procedemos a uma análise empírica no que se refere à discussão dos resultados obtidos através das entrevistas e dos questionários.

#### **3.1.1. Dados Qualitativos**

Neste ponto apresentamos os resultados deste nosso estudo qualitativo exploratório. Esta investigação foi planeada com o objetivo de enriquecer o conhecimento sobre o Capital Humano no contexto da empresa seguradora em Portugal, tendo em consideração as questões de investigação previamente delimitadas no início deste estudo.

Nesta fase da investigação e tendo como referência as respostas dadas nas entrevistas e o envolvimento dos colaboradores da OCS que participaram, podemos constatar algumas inferências sobre os principais temas que procuramos explorar.

Depois de efetuada a primeira análise ao conteúdo das entrevistas conseguimos depreender que as respostas sobre as diversas questões apresentadas dos Diretores e dos Responsáveis de área entrevistados divergiam em alguns pontos.

Portanto, relativamente ao conceito de Capital Humano as respostas foram um tanto ao quanto diferentes, uma vez que certos diretores estavam envolvidos com o conceito numa ótica de ativo intangível resultante do Capital Intelectual, e outros apenas o identificavam como sendo o valor das pessoas que colaboram numa organização.

Embora no seu global, identificavam como sendo um dos principais e mais importante ativo de uma organização.

Relativamente à importância do CH e à envolvimento dos Recursos Humanos numa organização verificou-se a consensualidade por parte de todos os entrevistados. As respostas iam de encontro a que para constituir os RH de uma organização seria necessário ter: pessoas com compromisso, conhecimento, formação, competências especializadas, motivação, talento, versatilidade, envolvimento profissional, polivalência, honestidade, responsabilidade e eticamente profissionais, e, também, pessoas com capacidade de adquirir e transferir conhecimento, alinhadas nos objetivos estratégicos da organização.

Conceitos como criação de valor para a organização, potenciar o crescimento, aumento de produtividade, criação de vantagens competitivas no setor foram destacados na maioria das entrevistas. Os Diretores e os Responsáveis de Áreas referem que os RH de uma organização é sem dúvida o motor que potencia todas estas envolvimento referidas. Aspectos como motivação, desenvolvimento e reconhecimento individual e formações para os colaboradores são também alguns dos temas que mais destacam para o envolvimento do Capital Humano, e que nos seus pontos de vista influenciam a qualidade do Capital Humano numa organização.

No que diz respeito à mensuração do Capital Humano, poucas são as respostas relativamente a este conceito. Alguns dos entrevistados, pura e simplesmente, indicam que não sabem como é medido este ativo e em que circunstâncias o mesmo é apresentado pelas empresas. Não obstante, um número reduzido de Diretores falamos sobre a mensuração do Capital Humano através de modelos de avaliação de desempenho, embora não seja sobre essa vertente de RH que nos referíamos mas sim sobre a vertente de ativo intangível proveniente do Capital Intelectual. E, ainda, um Diretor refere a importância de mensurar os ativos intangíveis, como é o caso do Capital Humano que deve ser medido nas organizações através dos seus índices de mensuração e essa informação deverá constar em Relatórios de Contas das organizações e/ou no Balanço Social caso as organizações o apresentem.

Por último, na ótica de criação de valor que os entrevistados foram oportunamente referenciando ao longo das entrevistas, a sua maioria indica vários fatores que mais contribuem para que o Capital Humano proporcione criação de valor para a

organização, são eles: profissionalismo, honestidade, seriedade, idoneidade, carácter, empenho, dedicação, as competências técnicas e pessoais, a troca de conhecimento, envolvimento, inovação e compromisso, a motivação, os incentivos e benefícios dos colaboradores.

Tendo em consideração a colaboração e o feedback dos Diretores e Responsáveis de Área, o tema abordado nesta investigação suscitou bastante interesse e alguma curiosidade sobre os resultados que se iriam obter. Atualmente a Ocidental – Companhia de Seguros, S.A. atravessa uma nova fase estratégica, nomeadamente na reorganização do Departamento de Recursos Humanos o que permitiu para enriquecer ainda mais esta investigação, dado que os temas abordados estão a ser discutidos e analisados e o conhecimento geral sobre a temática nos colaboradores também aumentou.

Assim sendo, as entrevistas como método científico aplicado nesta investigação proporcionaram uma análise mais completa e diversificada sobre o Capital Humano e a sua importância e influencia com os Recursos Humanos da organização.

### **3.1.2. Dados Quantitativos**

Para efetuar a análise estatística recorreremos a um questionário previamente formalizado, conforme já referimos no capítulo anterior. Os dados recolhidos desse questionário foram trabalhados e introduzidos no programa estatístico IBM SPSS Statistics 21.0, e com base nessa informação procedemos a uma análise estatística exploratória com bastante detalhe onde se destaca primeiramente a análise descritiva e depois a análise fatorial.

Posteriormente, procurámos efetuar uma análise tendo por base uma técnica multivariada que permite reduzir um conjunto de variáveis correlacionados e facilitar a sua interpretação e representação num espaço dimensional. Ou seja, recorreremos a uma análise fatorial. O principal objetivo deste tipo de análise é encontrar conjuntos de variáveis que se agrupem em componentes, como poderemos ver nos nossos resultados finais.

O questionário foi distribuído por 150 colaboradores de cargos intermédios ou subordinados da Ocidental, de forma aleatória. Atualmente, a companhia de seguros OCS tem cerca de 501 colaboradores, dados referentes a Junho 2015.

Tendo em consideração os questionários distribuídos, obtivemos um total de respostas de 117 colaboradores das mais diversas áreas conforme podemos identificar na Estrutura Organizacional da Ocidental (Anexo I). O total da amostra incluí respostas do ramo vida, não vida saúde e pensões, considerando as mais diversas áreas que nestes ramos se agrupam, o que permite constatar que esta amostra pode ser considerada boa e satisfatória para esta investigação. Salientamos que dos 117 questionários respondidos todos se verificaram válidos e nenhum “missing” (questionário considerado inválido).

### **3.1.2.1. Análise Descritiva**

Numa fase inicial da análise quantitativa desta investigação procurámos através da análise descritiva identificar o tipo de variáveis e organizar as mesmas em ordinais, nominais e de escala, isto é, efetuámos a categorização das variáveis.

Desta forma, relativamente aos dados ordinais e nominais apresentamos uma breve análise descritiva, de forma a podermos contextualizar a população inquirida para esta investigação. Portanto vejamos as variáveis da análise descritiva que destacamos:

- Faixa Etária:

Relativamente à idade dos inquiridos a mesma foi questionada através de uma escala (Apêndice II), sendo que a média de idade = 2,5, ou seja, dentro do escalão de 31 a 40 anos de idade.

Tendo em conta o comportamento desta variável demográfica podemos afirmar que existem 60 pessoas, das 117 inquiridas, com idade superior a 41 anos, o que nos leva a concluir que a população trabalhadora da OCS tende a ser um pouco mais adulta, no entanto dado informação consultada podemos afirmar que o rejuvenescimento dos quadros da OCS é um dos objetivos dos RH nos próximos anos.

Segundo Sáenz (2005), a idade média de uma equipa de trabalho deverá estar numa situação ideal quando existe um equilíbrio entre experiência e juventude, pois permite que o *know-how* acumulado seja explorado e preservado e ao mesmo tempo a existência de ideias novas e inovadoras. Face ao cenário exposto, é este o quadro para que tende a OCS.

- Nível de Escolaridade:

Do total dos inquiridos, 116 responderam a esta questão e podemos concluir que a maioria dos colaboradores da OCS são profissionais que têm pelo menos o grau de qualificação da licenciatura, sendo que 25,0 % dos inquiridos têm um grau de qualificação ao nível do mestrado ou superior. Ora vejamos:

**Quadro 2 - Nível de Escolaridade**

**Escolariedade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2º ciclo ou 3º ciclo	23	19,7	19,8	19,8
	Bachelorato	11	9,4	9,5	29,3
	Licenciatura	38	32,5	32,8	62,1
	Mestrado ou Pós-Graduação	29	24,8	25,0	87,1
	12º ano	12	10,3	10,3	97,4
	Curso de Secretariado	1	,9	,9	98,3
	Frequência Universitária	2	1,7	1,7	100,0
	Total	116	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		117	100,0		

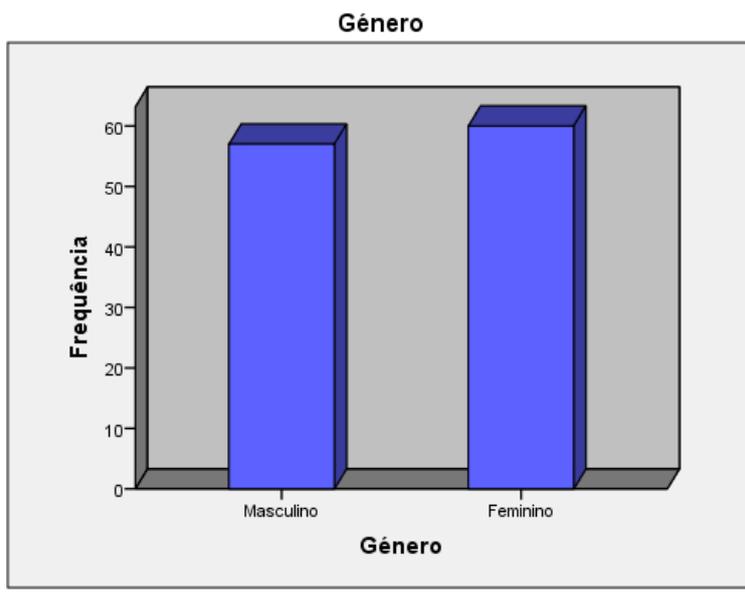
Fonte: SPSS Statistics 21

Dentro deste grupo de análise, 67 colaboradores têm qualificação ao nível da licenciatura ou superior o que demonstra que o grau académico é um dos fatores preponderantes para constituir o Capital Humano desta seguradora. Quanto maior a percentagem de pessoas com diploma universitário, maior o grau de qualificação em termos de força de trabalho de uma equipa como um todo. (Sáenz, 2005)

- Género

A empresa seguradora goza de um equilíbrio no que diz respeito à constituição das suas equipas relativamente ao género, ou seja, os colaboradores que participaram nesta investigação contabilizam-se por 57 são do sexo masculino e 60 são do sexo feminino conforme podemos visualizar no gráfico seguinte:

**Gráfico 1 - População Inquirida (Género)**



Fonte: SPSS Statistics 21

Comparativamente ao grau de diversidade do género numa organização também se procura o equilíbrio, e neste caso podemos afirmar que a amostra demonstra-nos que existe um equilíbrio dos indivíduos que constituem o CH da OCS. Conforme cita (Sáenz, 2005), estamos perante o equilíbrio no que respeito ao género quando a percentagem de mulheres atinge 50% da força de trabalho. O que nesta amostra é verdade, pois as mulheres representam 51,3% e os homens 48,7%.

- Situação Profissional

Poucos são os colaboradores em regime de estágio ou prestação de serviços, a situação contratual maioritária na OCS é o contrato de efetividade. Tendo em conta a população inquirida 88% está numa situação profissional com contrato sem termo (Efetivo), embora a tendência seja para que existe alguma contratação num regime de prestação de serviços, maioritariamente em áreas específicas, por exemplo na área informática da OCS (DOIT-IT).

De forma a conhecer melhor a informação obtida, procurámos verificar dentro da análise estatística a relação entre algumas variáveis. Um dos aspetos mais interessantes nas investigações atuais é o género e a relação com outras variáveis. Relativamente ao cruzamento de dados Idade vs. Género, percebemos uma vez mais

que a população inquirida é extremamente equilibrada, e tanto no género masculino como feminino, a faixa etária com maior número é o escalão “ De 41 a 50 anos” onde se verifica o total de 20 colaboradores cada, conforme quadro a seguir:

**Quadro 3 - Relação Idade vs. Género**

Idade * Género - Relação entre variáveis				
	Género		Total	
	Masculino	Feminino		
Idade	Menos de 30 anos	10	11	21
	De 31 a 40 anos	17	19	36
	De 41 a 50 anos	20	20	40
	Mais de 50 anos	10	10	20
Total		57	60	117
		48,7%	51,3%	100,0%

Fonte: SPSS Statistics 21

### **3.1.2.2. Aplicação da análise fatorial**

O processo da análise fatorial desenvolvida neste estudo desenrola-se em algumas etapas. Numa fase inicial desta análise é necessário efetuar o **teste da normalidade**, de forma a averiguar as estatísticas descritivas dos dados e verificar se as variáveis têm ou não uma distribuição normal. São conhecidos dois tipos de testes de normalidade, o Kolmogorov-Smirnov e o Shapiro-Wilk, neste estudo como estamos perante uma amostra superior a 30 devemos ter em consideração apenas o Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov. Ao analisarmos o p-value (Sig) podemos averiguar que em todas as variáveis o mesmo é igual a 0,000, conforme podemos confirmar na tabela que se encontra em Apêndices (Apêndice IV). Outro mapa onde podemos verificar o valor do Sig é na matriz de correlações, onde para além do valor p-value por variável conseguimos analisar a correlação entre variáveis.

Numa análise fatorial as medidas de **consistência interna** são cinco, no entanto neste estudo damos especial atenção à primeira medida, o teste de consistência segundo o Alpha de Cronbach, conforme podem visualizar na tabela seguinte:

**Quadro 4 – Consistência Interna**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach com base nos pontos standards	Número de Itens
0,919	0,922	23

Fonte: SPSS Statistics 21

Nesta análise Alpha Cronbach = 0,919, o que significa que a consistência interna dos itens existentes tendo em consideração a escala usada neste estudo é muito boa.

De seguida, nesta primeira fase da análise fatorial, é de extrema importância realizar os estudos das correlações lineares de maneira a validar a existência de correlação e a adequação dos dados. Desta forma, para conferir a qualidade nas correlações efetuamos dois testes: *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)* e o **Teste de Bartlett**.

O KMO varia entre 0 e 1 e quanto mais próximo do 1 melhor qualidade tem a análise fatorial. O Teste de Bartlett analisa a esfericidade da matriz de correlações ser a matriz identificada uma vez que o que se pretende é que seja diferente ( $H_0: \pi \neq 1$ ).

**Quadro 5 - KMO e Teste de Bartlett**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,876
Approx. Chi-Square		1327,542
Bartlett's Test of Sphericity	Df	253
	Sig.	,000

Fonte: SPSS Statistics 21

Segundo a tabela anterior, nesta análise Sig =0,00 portanto o nível de significância leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações ser uma matriz identidade. Logo pode-se continuar a realização da análise fatorial visto existir correlação entre os itens. De maneira a analisar os itens de mensuração do CH de forma isolada, podemos utilizar a tabela das *Comunalidades*, onde verificarmos a relação que as variáveis têm com os fatores a reter.

Através da tabela das “Communalities” podemos identificar a variância de cada item ou variável conforme apresentamos na tabela seguinte:

**Quadro 6 – Análise de Componentes Principais (Communalities)**

	Initial	Extraction
Rigor no desempenho das funções	1,000	,690
Trabalho em equipa	1,000	,693
Ética Profissional	1,000	,735
Proatividade no desempenho das funções	1,000	,689
Experiência	1,000	,723
Nível de qualificação	1,000	,763
Partilha de conhecimento	1,000	,762
Tomada de decisão	1,000	,832
Liderança	1,000	,771
Motivação	1,000	,550
Espírito empreendedor	1,000	,650
Satisfação perante os benefícios fornecidos pela organização	1,000	,627
Compromisso para com a organização	1,000	,602
Espírito inovador e criativo	1,000	,755
Qualidade na prestação do serviço	1,000	,533
Honestidade para com os clientes	1,000	,721
Relacionamento entre colaboradores	1,000	,597
Responsabilidade no desempenho das funções	1,000	,718
Existência de incentivos financeiros	1,000	,717
Nº de horas de formação por trabalhador	1,000	,682
Condição física	1,000	,635
Bem-estar económico	1,000	,771
Elevada rotatividade dos colaboradores	1,000	,562

Fonte: SPSS Statistics 21

Os valores expressos na tabela mostra-nos a forte relação que as variáveis têm, e que posteriormente se verifica com os fatores retidos. Algumas de maior destaque são: tomada de decisão, liderança, bem-estar económico, ética profissional, honestidade para com os clientes. Em contrapartida as variáveis que ficam pouco acima de 0,500 são as menos relevantes, sendo que neste campo a menos relevante é qualidade na prestação de serviço.

Com a importância das variáveis encontrada é importante identificar qual o número de fatores a reter. A tabela **Total Variance Explained e Reproduced Correlations** exprime o número de fatores a reter que procuramos encontrar.

Dado que estamos perante a utilização do método de extração das componentes principais, conforme tabela seguinte, podemos verificar através da 3ª coluna (“Extraction Sums of Squared Loadings”; “Total”) o número fatores encontrados.

**Quadro 7 - Variância Total Explicada**

Componentes	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	37,958	37,958	8,730	37,958	37,958	3,585	15,587	15,587
2	10,041	48,000	2,310	10,041	48,000	3,027	13,162	28,749
3	6,255	54,255	1,439	6,255	54,255	2,896	12,591	41,340
4	5,033	59,288	1,158	5,033	59,288	2,864	12,453	53,793
5	4,770	64,058	1,097	4,770	64,058	1,707	7,421	61,214
6	4,548	68,606	1,046	4,548	68,606	1,700	7,392	68,606
7	3,816	72,422						
8	3,194	75,616						
9	3,089	78,706						
10	2,861	81,567						
11	2,395	83,961						
12	2,085	86,046						
13	1,974	88,020						
14	1,781	89,801						
15	1,738	91,539						
16	1,535	93,074						
17	1,351	94,425						
18	1,267	95,693						
19	1,056	96,749						
20	,954	97,703						
21	,873	98,576						
22	,752	99,328						
23	,672	100,000						

Método de extração, Análise de Componentes Principais

Fonte: SPSS Statistics 21

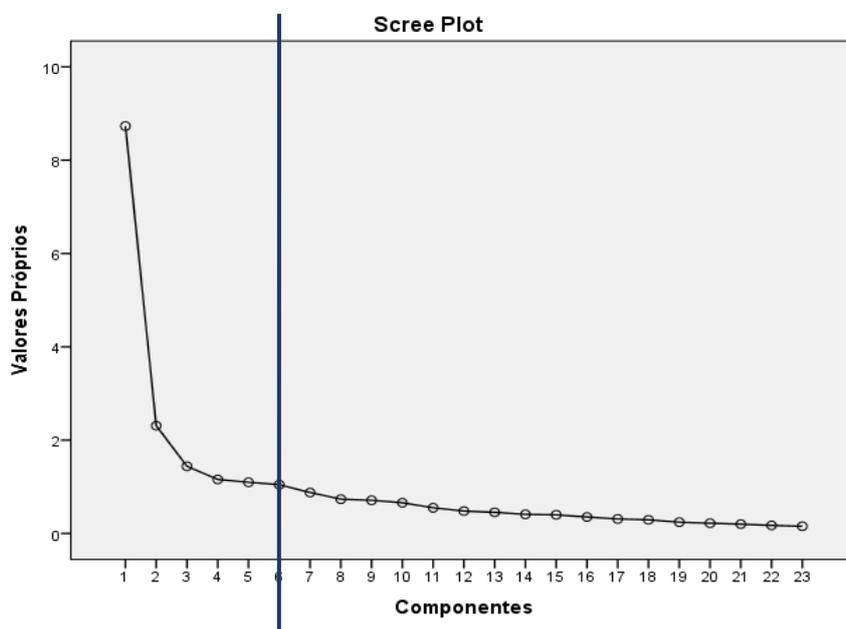
Conforme a tabela apresentada dos fatores a reter, podemos concluir que com a utilização do método de extração das componentes principais, a soma dos valores próprios (apresentado no quadro na tabela “componentes”) é igual ao somatório do número de variáveis em análise, neste caso 23. Podemos ainda concluir que pela aplicação deste método e segundo o critério de Kaiser devemos reter seis fatores, uma vez que existem seis valores próprios maiores do que 1 (conforme coluna “Extraction Sums of Squared Loadings – Total”).

Ora vejamos, o primeiro fator explica 37,9% da variância, o segundo fator explica 10,0%, o terceiro explica 6,3%, o quarto explica 5,0%, o quinto explica cerca de 4,8% e o sexto explica apenas 4,5%. Juntos explicam no total 68,6% da variabilidade das 23 variáveis.

Podemos concluir que a variância explicada total pelos seis fatores não varia com a rotação, mantém-se em 68,606%. O mesmo não acontece com a variância explicada de cada um dos fatores que varia, por exemplo no fator 3 antes da rotação temos 54,255% e após a rotação reduz para 41,340%. Assim sendo, a explicação de cada fator de forma isolada deve corresponder aos valores anteriores à rotação.

Em complemento a esta última análise, o **Scree Plot** vem corroborar a retenção dos 6 fatores, conforme podemos ver no gráfico seguinte através da linha vertical vermelha representada. O *Scree Plot* é o gráfico da variância distribuída pelo número de componentes, e conforme é visível no próximo quadro os valores próprios a reter são os que correspondem à maior inclinação do segmento de reta.

**Gráfico 2 - Análise das Correlações Reproduzidas (Scree Plot)**



Fonte: SPSS Statistics 21

Desta forma, segundo o critério de Kaiser a variância total explicada conforme tabela e quadro acima apresentados mostram que a análise fatorial se adequa aos dados e não há necessidade de reter mais fatores.

De seguida, através da matriz das componentes após rotação verificamos o significado dos fatores e, desta feita, temos a possibilidade de os identificar e agrupar.

### Quadro 8 - Matriz Rodada

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
Bemestareconómico	,839					
Nºdehorasdeformaçãooportrabalhador	,718					
Existênciadeincentivosfinanceiros	,672					
Condiçãofísica	,660					
Satisfaçãooperanteosbenefíciosfornecidospelaorganização	,633					
Relacionamentoentrecolaboradores	,583					
Honestidadeparacomosclientes		,767				
Partilhadeconhecimento		,735				
ÉticaProfissional		,690				
Espíritoinovadorecriativo			,644			
Espíritoempreendedor			,654			
Compromissoparacomaorganização			,585			
Trabalhoemequipa			,579			
Elevadarotatividade doscolaboradores			,502			
Rigornodesempenhodashfunções				,720		
Responsabilidadenedesempenhodashfunções				,703		
Qualidadenaprestaçãodoserviço				,613		
Proatividadenedesempenhodashfunções			,506	,527		
Motivação						
Níveldequalificação					,853	
Experiência					,724	
Liderança						,771
Tomadadedecisão						,729

Fonte: SPSS Statistics 21

Na matriz apresentada verificamos, igualmente, o peso das variáveis que são superiores a 0,050. Portanto, apenas um item – “Motivação” não se encontra agrupado aos fatores retidos embora o mesmo estava enquadrado na Componente 4. Esta variável não se enquadra em nenhuma componente, porque definimos inicialmente a regra do peso superior a 0,050 para as variáveis retidas. Portanto, a variável “Motivação” não tem um *loading* (peso) elevado como tal não se consegue controlar a sua influência para os fatores scores. Nos fatores retidos podemos verificar o peso de cada uma das variáveis. Por exemplo, para o fator 1 as variáveis que têm maior importância são o “Bem-estar económico” e o “Nº de horas de formação por trabalhador”, embora as outras agrupadas também contribuam para o fator 1.

Outro aspeto interessante é o que acontece com a variável “Proatividade no desempenho das funções”, ou seja, com a matriz após rotação podemos apurar que esta variável contribuí para a valorização de dois fatores: o fator 3 e 4. Apesar desta situação, na análise apenas é considerado o contributo para o fator 4 uma vez que se considera onde o peso bruto do item é superior. O objetivo da construção desta matriz de rotações é associar as variáveis em fatores e identificar os fatores que daí resultam.

Desta forma, através da análise da matriz de rotação das componentes extraímos 6 fatores, conforme podemos visualizar na tabela que apresentamos de seguida.

**Quadro 9 - Componentes do Capital Humano extraídos**

Variáveis	Componentes do Capital Humano
Bem-estar económico Nº de horas de formação por trabalhador Existência de incentivos financeiros Condição física Satisfação perante os benefícios fornecidos pela organização Relacionamento entre colaboradores	<b>C1: Bem-estar e formação</b>
Honestidade para com os clientes Partilhar de conhecimento Ética Profissional	<b>C2: Profissionalismo e Conhecimento</b>
Espírito inovador e criativo Espírito empreendedor Compromisso para com a organização Trabalho em equipa Elevada rotatividade dos colaboradores	<b>C3: Características Pessoais e Técnicas</b>
Rigor no desempenho das funções Responsabilidade no desempenho das funções Qualidade na prestação do serviço Proatividade no desempenho das funções	<b>C4: Desempenho</b>
Nível de qualificação Experiência	<b>C5: Qualificação e Experiência</b>
Liderança Tomada de Decisão	<b>C6: Liderança e Tomada de Decisão</b>

Fonte: Elaboração Própria

Por ordem de contributo e importância surgiram destacadas os fatores importantes para o Capital Humano.

Assim, encontramos e designamos as seguintes componentes:

- C<sub>1</sub>: Bem-estar e Formação**
- C<sub>2</sub>: Profissionalismo e Conhecimento**
- C<sub>3</sub>: Características Pessoais e Técnicas**
- C<sub>4</sub>: Desempenho**
- C<sub>5</sub>: Qualificação e Experiência**
- C<sub>6</sub>: Liderança e Toma de Decisão**

Estes fatores estão apresentados por ordem de importância, não esquecendo que todos eles contribuem para a valorização do Capital Humano que estamos a investigar. Por exemplo, relativamente ao Bem-estar e Formação as variáveis que mais contribuem para este fator são o bem-estar económico e o nº de horas de formação, no entanto a condição física dos trabalhadores e o relacionamento entre eles também contribuem.

É de salientar que quanto menor o grau de importância dos fatores retidos para o Capital Humano, menor também o número de variáveis dos fatores. Ou seja, relativamente à qualificação e experiência e à liderança e tomada de decisão, os itens envolvidos são apenas dois.

### **3.2. Discussão dos Resultados**

O Capital Humano é, sem dúvida, uma das componentes mais importantes do Capital Intelectual. Segundo Stewart (1999), o CH é a componente onde tudo começa e onde está a visão do Capital Intelectual, e neste estudo podemos verificar esta sua importância dentro deste tipo de ativos intangíveis.

Conforme afirma um Responsável da Direção de Recursos Humanos da OCS “o Capital Humano integra o Capital Intelectual de uma organização, e este CH nos indivíduos diz respeito à sua personalidade, ao conhecimento, às competências e à experiência adquirida por cada pessoa”. É nesta lógica de ideias que surge o papel dos Recursos Humanos numa empresa. A DRH é um departamento de extrema importância e está na base da estratégia definida pela organização, esta empresa do

Setor Segurador Português também não é exceção. Segundo a Diretora de RH da OCS: “a equipa dos RH é um importante estímulo de motivação e produtividade dos colaboradores e procura na sua missão atrair desenvolver, reconhecer e reter as suas pessoas de forma a maximizar o seu Capital Humano”.

O capital humano, a par do capital financeiro constituem a riqueza total de um investidor. Portanto são vistos como os ativos principais de uma organização seguradora (Peng, 2006). Conforme afirma uma das Diretoras entrevistada da empresa seguradora: “não há dúvidas que o CH é dos ativos mais importantes para uma organização uma vez que as pessoas estão na base de qualquer organização. Atrevo-me a dizer que o CH entra na companhia OCS através dos seus colaboradores e eles próprios definem o nosso DNA, que vulgarmente chamamos como cultura organizacional”. Ou seja, a essência do Capital Humano está nas características dos indivíduos que constituem uma organização, conforme refere (Bontis, 1998)

Com o objetivo de investigação definido, muitos foram os autores que recorremos para explorar o Capital Humano e as suas componentes. Segundo Seleim & Khalil (2011) o CH é visto como um conjunto de vários fatores que engloba o conhecimento, a inovação, a experiência e as habilidades dos indivíduos. Estes fatores também foram destacados tanto na análise qualitativa como quantitativa. Um dos diretores entrevistados, afirma que no âmbito da seguradora, “ o CH é ter colaboradores com boas capacidades pessoais e técnicas, com conhecimento e experiência adquirida e com vontade de evoluir e inovar”. Outro diretor vai mais longe e diz-nos que este ativo diz respeito “às competências, o *know-how*, às atitudes e aos perfis comportamentais dos colaboradores, que podem resultar na construção da cultura organizacional da seguradora.” Por outro lado, os resultados da análise quantitativa também sugerem que estas variáveis se destacam sendo o Conhecimento e as Características Pessoais e Técnicas, onde se enquadra a inovação e as habilidades dos colaboradores, umas das que se destacam segundo esta definição.

Um outro autor que se destaca vem argumentar que o Capital Humano combina várias dimensões, entre elas a educação e a experiência (Hudson 1993). Neste sentido os entrevistados afirmam que os fatores mais relevantes para constituir os RH de uma organização são a partilha, transferência e aquisição de conhecimento, as competências técnicas e pessoais, a formação académica e não académica, o compromisso, a responsabilidade, e, também, a honestidade. De acordo com uma Responsável de Área do Ramo Vida da OCS, “os valores mais importantes nos RH

são: capacidade técnica, conhecimento do negócio, vontade de evoluir, rigor no trabalho, cooperação e desenvolvimento de trabalho em equipa e seriedade e respeito.” Neste sentido, um dos valores mais realçados é o conhecimento. E neste campo é necessário dar aqui a sua devida importância porque o conhecimento conforme apresentado na revisão da literatura está tacitamente ligado com o Capital Humano, e conforme poderemos averiguar nos resultados é, também, uma das principais componentes que integram este ativo.

Por sua vez, e ainda referenciando a importância do quadro dos RH no seio organizacional, segundo a maioria dos outros entrevistados os valores mais marcantes para o Capital Humano são a confiança, ética profissional, e compromisso mútuo, não esquecendo a solidez e transparência que fazem parte da missão e dos valores definidos segundo o plano estratégico da companhia para os próximos anos.

Tendo em consideração as questões de investigação inicialmente apontadas, com principal destaque à identificação das componentes do CH, as entrevistas proporcionaram uma ajuda fundamental no que diz respeito aos fatores que se consideram mais importantes do Capital Humano e daí resultam os mais relevantes para as empresas. Com os dados adquiridos nesta fase da análise qualitativa encontramos algumas variáveis que corroboraram estudos e investigações já existentes, no entanto outros surgiram como novos e foram cruciais para definir as ferramentas da análise quantitativa na construção das variáveis relativas à valorização pessoal e profissional da organização face ao CH no questionário aplicado à seguradora. Das novas variáveis indicadas e extraídas das entrevistas aos Diretores destacamos: o rigor no desempenho das funções, espírito empreendedor, espírito inovador e criativo, honestidade para com os clientes, responsabilidade no desempenho das suas funções e ainda elevada rotatividade dos colaboradores, sendo que este último também vai de encontro ao já sugerido por Seleim & Khalil (2011) no seu estudo.

Portanto, apesar da informação extraída das entrevistas ser uma mais-valia para identificar possíveis variáveis que definem o Capital Humano, alguma dessa informação veio de encontro a variáveis já indicadas noutros estudos científicos, como é o caso dos seguintes autores: Edvinson, Seleim & Khalil (2011), Sáenz (2005). Algumas das variáveis já conhecidas e que foram corroboradas na análise qualitativa são: o compromisso, a responsabilidade, a experiência, o nível de qualificação, a inter-relação entre os indivíduos.

No entanto, é importante salientar que, estas variáveis tinham por base itens de mensuração e não se encontravam agrupadas em componentes de influência do ativo Capital Humano, daí o nosso objetivo principal da investigação ir de encontro a este pressuposto. Desta forma, com a definição das variáveis é importante salientar que aquelas que foram indicadas na análise qualitativa estão enquadradas em três das quatro principais componentes identificadas para o Capital Humano: Profissionalismo e Conhecimento (C2), Características Pessoais e Técnicas (C3) e Desempenho (C4).

Com a análise efetuada, como podemos constatar através dos dados quantitativos e tendo por base alguma informação adquirida dos dados qualitativos que as componentes que mais identificam o Capital Humano a nível organizacional são: o **Bem-estar e Formação**, o **Profissionalismo e Conhecimento**, as **Características Pessoais e Técnicas**, o **Desempenho**, a **Qualificação e Experiência** e, ainda, a **Liderança e Tomada de Decisão**.

Estas componentes vão de encontro a diversas opiniões de autores, como é o caso de Bontis (1998), que nos indica que os fatores decisivos para o avanço do capital humano são a qualidade na prestação de serviço e o conhecimento (partilha de conhecimento entre a população), que nós identificamos como agrupados na Componente 4 (**C4**): Desempenho.

Por sua vez, Sáenz (2005), diz-nos que os indicadores mais importantes são a idade da equipa, o nº de homens e mulheres, o nível de qualificação, existência de incentivos financeiros e nº de horas de formação, que no nosso estudo enquadrámos nas Componente 1 (**C1**): Bem-Estar e Formação e Componente 5 (**C5**): Qualificação e Experiência.

Em complemento o estudo de Seleim & Khalil (2011) identifica mais índices que contribuem para o capital humano, são eles: nível de qualificação, criatividade, especialistas nas funções, partilha de conhecimento, compromisso, liderança, qualidade na prestação de serviço, tomada de decisão, trabalho em equipa e relacionamento entre colaboradores. Estes índices foram por nós também utilizados na análise quantitativa e encontra-se enquadrados um pouco por todas as componentes, sendo a que mais contempla estas variáveis é a Componente 3 (**C3**): Características Pessoais e Técnicas.

### **3.3. Considerações finais**

Da análise efetuada podemos constatar que tantos os dados qualitativos como quantitativos trouxeram um maior conhecimento e uma mais-valia para esta investigação.

Os resultados que surgiram desta investigação vão de encontro a alguns estudos já efetuados sobre esta temática, no entanto proporcionam uma mais-valia no que diz respeito à identificação das componentes envolventes do Capital Humano num contexto empresarial específico. Esta dimensão do Capital Intelectual tem várias interpretações e vários estudos que definem a sua importância, mas daquilo que é o nosso conhecimento, os fatores que identificam este ativo não se encontram agrupados.

Assim sendo, mais uma vez podemos referir que o Capital Humano é a componente de maior destaque do Capital Intelectual, e neste sentido este estudo veio comprovar isso mesmo.

Por último, na próxima secção, apresentamos umas breves conclusões sobre a temática do Capital Humano e os resultados que este estudo proporcionaram.

## **Conclusões**

Os avanços que hoje em dia se têm verificado nas sociedades organizacionais têm sido em muito complementados com investimentos adequados em Capital Humano. Desta forma podemos afirmar que este estudo está enquadrado naquilo que é a realidade das empresas no mercado empresarial português e mundial.

Hoje em dia a mensuração dos ativos intangíveis é uma preocupação constante no mundo empresarial, e o Capital Intelectual e o Capital Humano são vistos como ativos preponderantes para o desenvolvimento e crescimento das organizações. Mais uma vez, conforme afirmou um dos diretores entrevistados, “as organizações são as pessoas”. Portanto, da literatura apresentada podemos ter o entendimento de que as pessoas são a principal fonte de riqueza das organizações, e são eles que proporcionam que o Capital Humano seja um ativo mais ou menos valorizado nas organizações. Ou seja, no seio da organização destacam-se os recursos que a mesma oferece, sendo que estes constituem fonte de aprendizagem e inovação.

Com a realização deste estudo podemos constatar que o Capital Humano é uma dimensão bastante complexa que engloba fatores determinantes para o crescimento e desenvolvimento das organizações. E conforme objetivo de investigação a que nos propusemos estamos perante o reconhecimento de componentes de relevância e influência do Capital Humano.

Assim, com a metodologia identificada, foi possível verificar a importância do capital nestas organizações, e sugerir os seus fatores determinantes. A triangulação metodológica aplicada, também enriqueceu a pesquisa e contribuiu para obtenção de mais informações e de dados mais rigorosos e fiáveis.

Esta investigação mostra-nos a importância que os ativos intangíveis têm na atualidade no mundo empresarial, mas também nos remete para outros ativos que contribuem para a importância do Capital Intelectual a nível organizacional. Portanto, neste estudo destacam-se as componentes: bem-estar e a formação, a experiência, a qualificação individual, a capacidade de liderança e, ainda, não menos importante as características pessoais e técnicas que envolvem os Recursos Humanos da organização.

O conhecimento e a sua partilha e transferência a par com o Capital Humano são duas componentes dos ativos intangíveis também de grande destaque. Relativamente à partilha do conhecimento a mesma é tida como uma variável de destaque no âmbito da seguradora e da população inquirida e entrevistada.

No estudo realizado encontrámos uma limitação evidente, que incide sobre a investigação prática ser realizada apenas numa só organização – a Ocidental – Companhia Portuguesa de Seguros, S.A., uma vez que estamos perante um estudo de um fenómeno no contexto segurador português numa única organização. Desta forma, sugerimos que investigação futura se foque na realização de estudos comparativos no mercado segurador português. Por exemplo, comparando duas seguradoras distintas ou as 5 melhores seguradoras da atualidade em Portugal. Para estas investigações futuras, parece-nos igualmente importante, que mantenham a triangulação de dados efetuada e que o foco seja maioritariamente a mensuração do Capital Humano e os modelos que as organizações recorrem e praticam. Isto porque, a mensuração dos ativos intangíveis nas organizações ainda tem muito para desenvolver e investigar.

Uma possível sugestão para investigações futuras prende-se com o facto de avaliar o item da motivação dentro do Capital Humano das organizações seguradoras em Portugal, e caso possível enquadrar com o mercado português. Visto que, curiosamente, nesta nossa investigação o indicador da motivação não se enquadra em nenhum dos fatores de maior importância, dado que o seu peso bruto de contribuição é reduzido. No entanto, segundo o estudo apresentado pelo autor Sáenz (2005) o grau de motivação dos colaboradores e o melhoramento na formação dos mesmos são indicadores muito importantes para o capital humano.

## **Referências Bibliográficas**

Albarelo, L. , Digneffe, F. , Hiernaux, J.P., Maroy, C., Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Almeida, M. (2007). *Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal*. Instituto Politécnico de Lisboa: Edições Colibri.

Aragão, R. & Boas, A. (2006). *Capital Humano Gerador de Valor. III SEGet - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, UFRRI.

Antunes, M. (2000). *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas, pp. 139.

Antunes, M. (2007). *Revista de Economia & Relações Internacionais*, Vol. 6 Nº 11, de [http://www.faap.br/revista\\_faap/rel\\_internacionais/pdf/revista\\_economia\\_11.pdf](http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/pdf/revista_economia_11.pdf).

Arraes, R., Mariano, F. & Barros, S.A. (2008). *Medidas de Capital Humano e seus Efeitos sobre os Diferenciais de Produtividade*. Ipece, de [http://www2.ipece.ce.gov.br/encontro/artigos\\_2008/22.pdf](http://www2.ipece.ce.gov.br/encontro/artigos_2008/22.pdf).

Balley, J. (1997). *Capitalizer et Transmettre le Savoir-faire de L'Enterprise*. Paris: Eyroles Paris.

Bancaleiro (2007). *Scorecard do Capital Humano, como medir o activo mais importante da sua empresa*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Barroso, A. S., Silva, M. L. & Monteiro, S. M. (2013). *A evolução da divulgação de informação sobre o Capital Humano nas empresas cotadas em Portugal de 2008 a 2012*, Publicação Universidade Beira Interior – Covilhã.

Beattie, V. & Thomson, S. (2007). Lifting the Lid on the Use of Content Analysis to Investigate Intellectual Capital Disclosures. *Accounting Forum*, Vol 31, 129-163.

Becker, G.S. (1993). *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. The University of Chicago Press, 3<sup>ed</sup> Chicago.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação, Coleção Ciências da Educação*. Porto: Porto Editora.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Journal of Management History into Management Decision*, Vol. 36, pp. 65-67.

Bontis, N. (1999). Managing organizational Knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, pp. 433-62

Bontis, N. (2001). *Assessing Knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*. *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, pp. 41-60.

Boog, G. (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipas – Volume 2*. Editora: Gente.

Bozzolan, S., Favotto, F. & Ricceri, F. (2003). Italian Annual Intellectual Capital Disclosure - An Empirical Analysis. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, pp. 92-113.

Brás, F.A. (2007). Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano. *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol IV, Nº7, pp. 291-319.

Brooking, A. (1997). Management of Intellectual Capital. *Long Range Planning*, Nº 20, pp. 364-365.

Cabrita, M. & Vaz, J. (2006). Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, pp.11-20.

Caetano & Vala (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª edição). Lisboa: Editora RH, Lda.

Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A. & Marsolen, H. (2004). Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, pp.443 – 463.

Carvalho, A. M. & Souza, L. P. (Jun 1999). *Ativos Intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para a sua avaliação*. *Prespect Cien. Inf.* : Belo Horizonte, Vol.4, Nº1, pp. 73-83.

Carvalho, J. E. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico*. Lisboa: Escolar Editora.

Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Chagas Lopes, M. (1989). *Da Mobilidade Sócio-Ocupacional às Carreiras Profissionais*. Tese de Douturamento, Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa.

Cleveland, H. (1985). *The Knowledge Executive: Leadership in na Information Society*. New York: Truman Tally Books.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6ª ed.) . London: Routledge.

Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.

Correia, A. & Sarmiento, A. (27 e 28 de Março de 2003). *Gestão do Conhecimento: competências para a inovação e a competitividade*. Comunicação apresentada no X Encontro Nacional de SIOT: Inovação e Conhecimento. As pessoas no centro das transformações? Lisboa.

Cortini, M. & Banevene, P. (2010). Interaction between structural and human capital in Italian NPO: leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 Nº2, pp.123-39.

Crawford, R. (1994). *Na Era do Capital Humano*. São Paulo: Editora Atlas, SA.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Davenport, T. (Sept 5, 1994). *Coming Soon: the C.K.O*. In information week.

Davenport, T (2001). *Capital Humano: o que é e porque as pessoas investem nele*. [Versão eletrónica] (1ª edição). São Paulo: Livraria Nobel.

Davenport, T. (2007). *Capital Humano – Criando Vantagens Competitivas através das Pessoas*. Lisboa: Planeta DeAgostini.

Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial como as organizações gerem o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Davidsson, P. & Honig, B (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, pp. 301-331.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2006). *O planeamento da pesquisa qualitativa - teoria e abordagens*. Porto Alegre: Ed. Artmed.

Drucker, P. (1993). *Sociedade Pós-Capitalista – Difusão cultural*. (Reeditada em Portugal com o mesmo título pela Atual Editora em 2003).

Edvinsson, L. & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, Vol.14 Nº4, pp.356-64.

Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning* Vol. 30, Nº3, pp.366-373.

Edvinsson, L. & Malone, M. (1998). *Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. Makron Books, Ltd: São Paulo.

Ferreira, M., & Serra, F. (2009). *Casos de Estudo, Usar escrever e estudar*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Ida.

Freixo, M.J. (2009). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Editora Instituto Piaget.

Henriques, M. (1997). *Capital Humano*. Porto: Vida Económica.

García-Meca, E. & Martínez, I. (2005). Assessing the Quality of Disclosure on Intangibles in the Spanish Capital Market. *European Business Review*, Vol. 17, Nº 4, pp. 305-313.

Gomes, P., Serra, S., & Ferreira, E. (jan./jun. de 2007). Medida e Divulgação do Capital Intelectual: As Empresas Portuguesas cotadas na EURONEXT [Versão Eletrónica]. *Revista del Instituto International de Costos*, ISSN 1646-6896, nº 1, pp. 88-115.

Graça, M. B. (2011). *O Investimento em Capital Humano e a Criação de Valor nas Empresas. Uma aplicação às Unidades Hospitalares E.P.E. Portugueses*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.

Hudson, W. (1993). *Intellectual Capital: How to build it, enhance it, use it*. John Wiley & Sons: New York.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measure that Drives Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, Nº1, pp.71-79.

Klein, D. A. & Prusak, L. (1994). *Characterizing Intellectual Capital*. Work paper do Programa multicliente da Ernest & Young. Boston: Center for Business Innovation.

Kujansiva, P. & Lonqvist, A. (2007). Investigation the value and efficiency of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.8, N.º2, pp. 272-287.

Lee, H & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20 Nº1, p.179-229.

Lonqvist, A. (2004). *Measurement of intangible success factors: case studies on the design, implementation and use of measures*. Doctoral dissertation, Tampere University of Technology: Publication 475.

Lopes, A. & Martins, E. (2000). *Capital Intelectual - Um Ensaio de Classificação*. Tese de Mestrado. Lisboa: ISCTE, Departamento de Gestão.

Lynn, B. E. (2000). Intellectual Capital: unearthing hidden value by managing intellectual assets. *Ivey Business Journal*, pp. 48-52.

Malavski, O. S., Lima, E. P. & Costa, S. E. (2010). *Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos*. PUCPR, Curitiba: Brasil.

Malhotra, Y. (2000). Knowledge assets in the global economy: assessment of national intellectual capital. *Journal of Global Information Management*, 8(3), pp. 5.

Marimuthu, M., Arokiasamy, L. & Ismail, M. (2009). Human Capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics. *The Journal of International Social Research*, 2(8), p. 265-272.

Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (Statistical Analyses with SPSS Statistics)*, 5ª ed. Report Number, Pero Pinheiro de [www.reportnumber.pt/ae](http://www.reportnumber.pt/ae).

Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2003). Why do firms measure their intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 N.º 4, pp. 441-464.

Martins, V. L. (2009). *The Importance of Human Capital as a Competitive Differential for the success of business: a study of articles published in the period 2000 to 2008 in the Journal RAE*. Revista Eletrónica de Ciências Empresariais, Nº 5.

Matos, F. & Lopes, A. (2008). *Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações*. Em M. Cunha, Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Vol. 14, Nº2, pp. 233-245. Lisboa: Editora Rh.

Mouritsen, J., Bukn, N. & Bang, H. (2005). Understanding Intellectual Capital in an Innovative Medium-Sized Firm: The Case of Maxon Telecom. *Australian Accounting Review*, Vol. 15, Nº2, pp. 30-39.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.

Oliveira, L., Rodrigues, L. & Craig, R. (2006). Firm-specific Determinants of Intangibles Reporting: Evidence from the Portuguese Stock Market. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 10, N°1, pp. 11-33.

Ordonéz de Pablos, P. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N°1, pp. 61-81.

Peng, T. A. (2011). Resource fit in inter-firm partnership: intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12 N°1, pp. 20-42.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS (6ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Petty & Guthrie (2000). Intellectual Capital Literature Review - Measurement Reporting and Management. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, N°2, pp. 155-76.

Piazza Georgi, B. (2002). The role of human and social capital in growth: extending our understanding. *Cambridge Journal of Economics*, Vol.26, pp. 461.

Portela, M. (2001). Measuring skill: a multidimensional index. *Economics Letters*, Vol.72, pp. 27-32.

Pulic, A. (2004). Intellectual capital – Does it create or Destroy Value? *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, N°1, pp. 62-68.

Sáenz, J. (2005). Human Capital indicators, business performance and market-to-book ratio. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (3).

Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, Vol. 51, pp. 1-17.

Schultz, T. (1981). *Investing in People: the Economics of Population Quality*. University of California, Berkeley and Los Angeles.

Seleim, A., & Khalil, O. E. (2007). Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software firms. *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, N°4, pp. 37-66.

Seleim, A., & Khalil, O. E. (2011). Understanding the knowledge management – intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.12, pp. 586 - 614

Sitar, A. & Vasic, V. (2005). *Measuring Intellectual Capital: Lessons Learned from a Practical Implementation*. Intellectual Capital and Knowledge Management, Faculty of Management Koper, University of Primorska.

Sousa, C. M. (2009). *O Capital Intelectual em Portugal – Uma análise exploratória*. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Stewart, T. (1998). *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Stewart, T. (1999). *Capital Intelectual - A nova riqueza das organizações*. (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. Barret – Koehler Pub Inc., San Francisco.

Sveiby, K. (2000). *Capital Intelectual – La nueva riqueza de las empresas: Como medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. (A Bertrand, Trad.). Barcelona: Ed. Maxima Laurent du Mensil Éditeur. (Trabalho original publicado em Inglês em 1997).

Teixeira, A. (1999). *Capital Humano e Capacidade de Inovação, Contributos para o estudo do crescimento económico português, 1960-1991*. Lisboa: Conselho Económico e Social.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Vagnoni E. & Oppi, Chiara , (2015). Investigating factors of intellectual capital to enhance achievement of strategic goals in a university hospital setting. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16.

Vieira, R., Major, M. & Robalo, R. (2009). *Investigação Qualitativa em Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

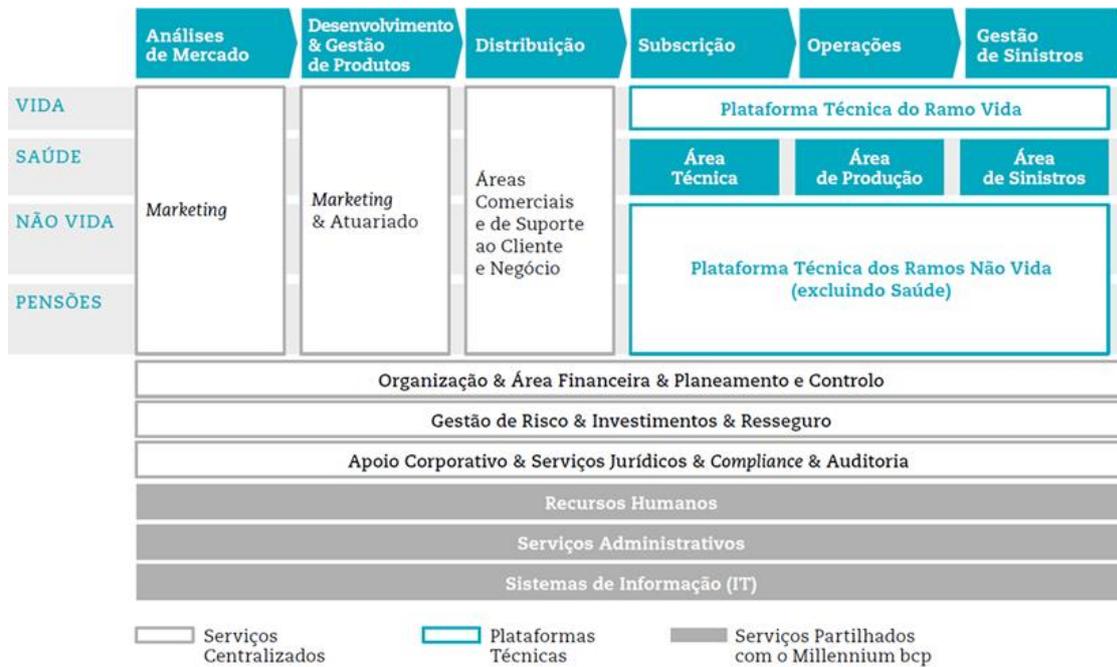
Zafalon, A. M., Duarte, M. & Rodrigues, A.F. (2006). *A importância do Capital Humano nas empresas*. [Versão Eletrônica], de [www.doc.uem.br](http://www.doc.uem.br).

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5ª ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

## Anexos

### I. Estrutura Organizacional da Ocidental Grupo



Fonte: [insurance.pt.millenniumnet.net/pt/gestão-pessoas](http://insurance.pt.millenniumnet.net/pt/gestão-pessoas), consulta efetuada em 21/07/2015.

## Apêndices

### I. Guião das Entrevistas

Mestrado em Contabilidade

E Finanças

2014-2015



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

29 de Junho de 2015

Esta entrevista insere-se num projeto de investigação sobre a importância do capital humano na criação de valor nas organizações. A investigação está a ser desenvolvida e orientada no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Finanças, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto no ano letivo 2014/2015.

Agradeço por favor a vossa colaboração, pois a vossa opinião é de extrema importância e tem uma elevada contribuição para este estudo.

1. O que entende por Capital Humano?
2. Na sua opinião, o que é mais importante para constituir os recursos humanos de uma empresa?
3. Qual o impacto dos Recursos Humanos na formulação e implementação da estratégia da empresa?
4. Aqui na Ocidental, na sua opinião, quais os valores mais importantes nos recursos humanos?
5. Qual a missão da Empresa?
6. Qual o enquadramento dos recursos humanos na perspetiva da empresa?
7. Na companhia existe mensuração do Capital Humano? Se sim, como é feita? Se não, acha que seria necessária para uma melhor gestão dos recursos humanos?
8. O capital humano é uma fonte de criação de valor para a seguradora? Se sim, quais os fatores que maior impacto têm na criação de valor da Companhia?

Agradeço a vossa colaboração.  
Atenciosamente,

Bruna Filipa Falcão Delgado

## II. Questionário



Questionário n.º \_\_\_\_\_

### Questionário – A importância do Capital Humano

Este questionário faz parte de um estudo sobre a importância do capital humano num contexto organizacional específico – Instituição Seguradora. Este estudo está a ser desenvolvido no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Finanças, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e os dados demográficos solicitados servem apenas para efeitos estatísticos. Uma vez que consideramos o seu contributo bastante relevante para uma análise mais profunda sobre o tema, agradecemos desde já a sua participação. Salientamos, mais uma vez, que a sua colaboração reveste-se de grande importância para este estudo.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

Bruna Filipa F. Delgado

1. Idade:

Menos de 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	Mais de 50 anos
------------------	-----------------	-----------------	-----------------

2. Género:

Masculino	Feminino
-----------	----------

3. Qual o seu nível de escolaridade?

2º ciclo ou 3º ciclo	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado ou Pós-Graduação	
Doutoramento	
Outro	

Qual? \_\_\_\_\_

4. Qual a sua situação profissional?

Estagiário	
Em regime de Prestação de Serviços	
Contrato a termo	
Contrato sem termo (Efetivo)	
Outro	

Qual? \_\_\_\_\_

5. Há quantos anos trabalha na Ocidental – Companhia de Seguros, S.A.?

Menos de 1 ano	De 2 a 5 anos	De 6 a 15 anos	Mais de 16 anos
----------------	---------------	----------------	-----------------

6. Há quanto anos exerce a profissão no Ramo Segurador / Bancário?

Menos de 1 ano	De 2 a 5 anos	De 6 a 15 anos	Mais de 16 anos
----------------	---------------	----------------	-----------------

7. Atualmente, em que Área/Departamento da Companhia está a desempenhar as suas funções?

\_\_\_\_\_

## A importância do Capital Humano nas Organizações

8. Qual a função que desempenha na Ocidental – Companhia de Seguros, S.A.?

Analista	Assistente
Atuário	Gestor de Operações
Gestor de Rede	Gestor de Operações Sénior
Gestor de Rede Sénior	Gestor de Sinistros
Gestor de Relações Comerciais	Gestor de Sinistros Sénior
Gestor de Relações Comerciais Sénior	Especialista
Gestor de Relações Comerciais Retailho	Técnico
Gestor de Relações Comerciais Sénior Retailho	Técnico Sénior
Gestor de Relações Comerciais Empresas e Negócios	Gestor de Produto
Gestor de Relações Comerciais Sénior Empresas e Negócios	Gestor de Processos
Subscriber	Outro. Qual?

9. Numa escala de 1 a 5, em que 1 é nada importante, 5 é muito importante e N/A – não aplicável, indique na sua opinião quais os fatores que mais contribuem para:

a) A valorização pessoal e profissional do pessoal da sua organização (capital humano):

a) Capital Humano

	1	2	3	4	5	N/A
Rigor no desempenho das funções						
Trabalho em equipa						
Ética profissional						
Proatividade no desempenho das funções						
Experiência						
Nível de qualificação						
Partilha de conhecimento						
Tomada de decisão						
Liderança						
Motivação						
Espírito empreendedor						
Satisfação perante os benefícios fornecidos pela organização						
Compromisso para com a organização						
Espírito inovador e criativo						
Qualidade na prestação do serviço						
Honestidade para com os clientes						
Relacionamento entre colaboradores						
Responsabilidade no desempenho das funções						
Existência de incentivos financeiros						
Nº de horas de formação por trabalhador						
Condição física						
Bem-estar económico						
Elevada rotatividade dos colaboradores						

Obrigada pela sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Bruna Filipe Falcão Delgado

2

III. Tabela de dados qualitativos: resumo entrevistas

<b>Capital Humano</b>	"conjunto de competências, Know-how, atitudes e perfis comportamentais"
	"é o que compõe o capital intelectual"
	"é a capacidade dos indivíduos"
	"é o valor das pessoas que integra uma força de trabalho de uma organização"

<b>Mensuração do Capital Humano</b>	"temos vários KPI's individuais através da avaliação de desempenho dos colaboradores, nomeadamente, sobre o grau de compromisso, a produtividade..."
	"medir as competências e o potencial das pessoas"
	"existe várias formas de mensurar o CH e ele deve ser feito nas organizações"
	"nesta mensuração deve-se analisar o conjunto, ou seja, verificar qual o valor do capital humano nas pessoas e o seu potencial de crescimento. Deve se analisar vários indicadores: a formação, o desenvolvimento humano, o compromisso com o cliente."

<b>Fatores importantes do Capital Humano</b>	" profissionalismo, honestidade, seriedade, idoneidade, carácter"
	"trabalhadores empenhados e dedicados, que proporcionem troca de conhecimentos"
	"atitude e profissionalismo, suportado pelos principios éticos e de rigor adequado"
	"há muitos fatores mas os mais relevantes são a competência, o envolvimento, a inovação e o compromisso"
	"os que têm maior impacto são: a motivação, o plano de negócios ambicioso, a persistência, a assertividade e a discussão dos objetivos determinantes para o sucesso e criação de valor na organização"
	"motivação de querer fazer bem, servir bem o cliente, elevada capacidade de inter-ajuda, colaboração intra-equipas."

#### IV. Teste da Normalidade – análise fatorial

**Teste da Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Rigornodesempenhodosfunções	,433	111	,000	,603	111	,000
Trabalhoemequipa	,342	111	,000	,757	111	,000
ÉticaProfissional	,416	111	,000	,565	111	,000
Proatidadedenodesempenhodosfunções	,262	111	,000	,747	111	,000
Experiência	,265	111	,000	,844	111	,000
Níveldequalificação	,244	111	,000	,865	111	,000
Partilhadeconhecimento	,288	111	,000	,772	111	,000
Tomadadedecisão	,244	111	,000	,875	111	,000
Liderança	,231	111	,000	,846	111	,000
Motivação	,426	111	,000	,576	111	,000
Espíritoempreendedor	,240	111	,000	,818	111	,000
Satisfaçãooperanteosbenefíciosfornecidospelaorganização	,264	111	,000	,824	111	,000
Compromissoparacomaorganização	,271	111	,000	,803	111	,000
Espíritoinovadorecriativo	,264	111	,000	,803	111	,000
Qualidadenaprestaçãodoserviço	,357	111	,000	,751	111	,000
Honestidadeparacomosclientes	,411	111	,000	,599	111	,000
Relacionamentotentrecolaboradores	,253	111	,000	,820	111	,000
Responsabilidadedenodesempenhodosfunções	,414	111	,000	,633	111	,000
Existênciadeincentivosfinanceiros	,253	111	,000	,845	111	,000
Nºdehorasdeformaçãooportrabalhador	,266	111	,000	,863	111	,000
Condiçãoofísica	,175	111	,000	,928	111	,000
Bemestareconómico	,268	111	,000	,876	111	,000
Elevadarotatividadedosc colaboradores	,285	111	,000	,870	111	,000

a. Amostras superiores a 30.

Fonte: SPSS Statistics 21