



**UNIVERSIDADE ABERTA / ISCAL**

**MESTRADO EM CONTABILIDADE E AUDITORIA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A RELEVÂNCIA  
DO CAPITAL HUMANO  
PARA A AUDITORIA INTERNA**

**ORIENTADOR: Prof. Doutor Carlos Baptista da Costa**  
**Mestrando: António da Trindade Nunes**

Lisboa  
Julho de 2007

## Agradecimentos

Ao meu Orientador, Professor Doutor Carlos Baptista da Costa, por todo o apoio efectivo demonstrado ao longo da realização deste trabalho.

À Professora Doutora Teresa Paula Costa Azinheira Oliveira, pelo seu contributo na área específica do tratamento estatístico dos dados.

Aos Responsáveis da APG e IPAI pelo seu contributo, bem como a todos os Auditores Internos que responderam ao questionário.

Aos que consideram (como o signatário) que os Recursos Humanos são o elemento mais relevante das Organizações.

À Maria Isabel

## Resumo

A Auditoria Interna tem vindo a ganhar progressiva importância e a sofrer diversos ajustamentos, no que respeita aos objectivos que persegue.

A detecção de fraudes foi o primeiro. (Será ainda o único para alguns). Surgiram outros – a verificação da fidedignidade dos registos e o cumprimento de normas, leis e regulamentos (externos e internos). Mais recentemente - a economia, a eficiência e a eficácia. A óptica é, cada vez mais, preventiva, construtiva e com ênfase nos riscos de controlo interno.

Desta breve descrição resulta clara a evolução e relevo da focalização da Auditoria Interna, por iniciativa dos seus executantes e dos responsáveis das organizações onde exercem as suas actividades, procurando centrar-se nas áreas de maior relevância.

Simultaneamente, vem sendo cada vez mais lugar comum referenciar o Capital Humano – subconjunto do Capital Intelectual -, como o factor mais determinante de qualquer organização.

Estão então aqui referenciados temas importantes que estarão supostamente associados e que serão relevantes para a sociedade em que nos inserimos. É isso que se pretende analisar, em Portugal.

Neste trabalho, caracterizam-se os conceitos apresentados, debatem-se com especialistas de cada uma das áreas estes temas e questionam-se directamente os Auditores Internos.

Para este efeito elegem-se os membros do IPAI, reconhecidamente um grupo prestigiado, membro do *IIA*. (Pela especificidade, na análise ter-se-á em atenção o caso particular dos *CIAs*).

Realizado o trabalho de recolha e análise de dados, apresentam-se as conclusões, qual “fotografia” do pensamento de cerca de 90 de 380 pessoas possíveis, realizada em fins de 2006.

Mais tarde, actualizações podem e devem ser desenvolvidas, a partir desta base, que permitam fazer leituras comparativas e ajudar os Responsáveis pela Auditoria Interna em Portugal no estabelecimento das “rotas” para o melhor desempenho dos profissionais que a ela se dedicam.

## Abstract

Internal Audit has been gaining progressive importance and suffering several adjustments, in what concerns its objectives.

Fraud detection was the first. (It remains the only one for some people). Others have appeared – record reliability and the conformity of norms, laws and regulations (internal and external). More recently – economy, efficiency and effectiveness. The perspective is, more and more, preventive, constructive and emphasizing the internal control risks.

From this brief description, it becomes clear the evolution and importance of the focus of the Internal Audit, by initiative of its players and senior members of the organizations where they carry out their activities, aiming to concentrate in the most relevant areas.

Simultaneously, it has become more frequent to refer Human Capital – subset of Intellectual Capital – as the most critical factor of any organization.

These are relevant topics that are allegedly associated and key in the society in which we live. That is what needs to be analyzed in Portugal.

In this paper, the above mentioned concepts are characterized and debated with experts of each of the areas and the internal auditors are questioned directly.

To this effect, all members of the IPAI (the Portuguese Institute of Internal Auditors), a recognized prestigious group, member of IIA, are selected. (Given the specificity, the analysis shall focus on the particular case of the CIAs).

Having completed the data collection of analysis, the conclusions are presented, such as a “photography” of the thoughts of around 90 people out of a total of 380 possible ones, completed in the end of 2006.

Later, updates can and should be developed, growing from this basis, that will allow comparative analysis and will help those with responsibility for the internal audit in Portugal to establish the best “roadmap” for a better performance of the professionals dedicated to this topic.

# Índice

---

	<b>Pág.</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	7
<b>Listas</b> .....	11
<b>Lista de Siglas</b> .....	12
<b>Lista de Quadros</b> .....	14
<b>Lista de Figuras</b> .....	17
<b>Introdução</b> .....	23
<b>0.1 Geral</b> .....	24
<b>0.2 Específica</b> .....	26
<b>CAPÍTULO 1. – Capital Intelectual</b> .....	30
<b>1.1 Conceito</b> .....	31
<b>1.2 Localização</b> .....	35
<b>1.3 O Capital Intelectual como Fonte de Criação de Valor</b> .....	39
<b>1.4 Componentes</b> .....	41
1.4.1 – Introdução.....	41
1.4.2 – Modelo Edvinsson / Malone .....	41
1.4.3 – Modelo Roos .....	44
1.4.4 – Modelo Sveiby .....	44
1.4.5 – Modelo <i>Intelect</i> .....	46
1.4.6 – <i>Proyecto Meritum</i> .....	46
1.4.7 – Modelo Brooking .....	47
1.4.8 – Modelo Pena / Ruiz .....	48
1.4.9 - Síntese .....	49
<b>1.5 Mensuração</b> .....	51
1.5.1 – Modelo Skandia Navigator .....	51
1.5.2 – Monitor de Activos Intangíveis.....	53
1.5.3 – <i>Technology Broker</i> .....	55
1.5.4 - <i>Balanced Scorecard</i> .....	56
1.5.5 – Thomas Stewart.....	57
1.5.6 - Outros.....	59

	<b>Pág.</b>
1.5.7 – Síntese .....	62
<b>CAPÍTULO 2. – Capital Humano .....</b>	<b>64</b>
<b>2.1 Contextualização.....</b>	<b>65</b>
2.1.1 - Conceito .....	65
2.1.2 – Contributos para a Caracterização do Tema Recursos Humanos .....	68
2.1.3 – Medição .....	71
2.1.4 – Factores Motivacionais .....	74
2.1.5 – Estratégia.....	77
<b>2.2 Cadeia de Valor .....</b>	<b>79</b>
2.2.1 – Introdução.....	79
2.2.2 – Recrutamento e Selecção .....	81
2.2.3 – Processamento .....	85
2.2.4 – Avaliação.....	87
2.2.5 – <i>Coaching - Mentoring</i> .....	90
2.2.6 – Formação .....	91
2.2.7 - Comunicação.....	93
2.2.8 – Revisão .....	94
2.2.9 – Rotação .....	95
2.2.10 – Pagamento .....	96
2.2.11 - Contabilização.....	96
2.2.12 – Nota Final .....	96
<b>2.3 <i>Balanced Scorecard</i> de Recursos Humanos.....</b>	<b>97</b>
2.3.1 – Introdução.....	97
2.3.2 - Quantificação .....	97
<b>2.4 <i>Focus Group</i> - APG.....</b>	<b>100</b>
2.4.1 - Introdução .....	100
2.4.2 – Notas do <i>Focus Group</i> da APG – Intervenções.....	100
2.4.3 – Análise do <i>Focus Group</i> .....	107

	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO 3 – Capital Humano – Óptica da Auditoria Interna</b> .....	109
<b>3.1 Focus Group - IPAI</b> .....	110
<b>3.2 Processo de Circularização</b> .....	112
<b>3.3 Resultados da Circularização</b> .....	113
3.3.1 - Introdução .....	113
3.3.2 - Resultados Base – Análise Univariada .....	114
3.3.3 - Análise Detalhada (Multivariada) .....	155
<b>CAPÍTULO 4. - Conclusões</b> .....	216
<b>CAPÍTULO 5. – Perspectiva Futura</b> .....	226
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	228
<b>ANEXOS</b> .....	236
<b>ANEXO I - Texto do Focus Group com Responsáveis da APG</b> ..	237
<b>ANEXO II - Modelo Inicial do Questionário</b> .....	252
<b>ANEXO III - Modelo do Questionário após Reunião com Responsáveis da APG</b> .....	255
<b>ANEXO IV - Modelo do Questionário antes da Reunião com Responsáveis do IPAI</b> .....	258
<b>ANEXO V - Modelo Final do Questionário Utilizado</b> .....	263
<b>ANEXO VI - Outros Documentos Remetidos com o Questionário (fac-símile)</b> .....	268
<b>ANEXO VII - Quadro das Respostas Recebidas</b> .....	272
<b>ANEXO VIII - Tabela do SPSS</b> .....	275
<b>SEPARATAS</b> .....	277
<b>SEPARATA I - QUESTIONÁRIO REMETIDO</b> .....	278
<b>SEPARATA II – “CD COM OS DADOS BASE” (em anexo)</b>	

## Listas

---

## **Lista de Siglas**

**APG – Associação Portuguesa de Técnicos e Gestores de Recursos Humanos**

*BSC – Balanced Scorecard*

*CEO – Chief Executive Officer*

*CIA – Certified Internal Auditor (Auditor Interno Certificado pelo IIA)*

**FCS – Factor Crítico de Sucesso**

*IFAC – International Federation of Accountants*

*IIA – Institute of Internal Auditors*

**IPAI – Instituto Português de Auditores Internos**

**IPR – Inputs, Processos, Resultados**

*JIT – Just in time*

**OPA – Oferta Pública de Aquisição**

**OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas**

## **Lista de Siglas (cont.)**

**PCGA – Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites**

**RH – Recursos Humanos**

**R&D – *Research and Development* – Pesquisa e Desenvolvimento**

**SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences***

**TI – Tecnologias de Informação**

**VS – *Versus***

## Lista de Quadros

	<b>Pág.</b>
Quadro 1 - Comparação Activos Tangíveis / Intangíveis .....	29
Quadro 2 – Síntese Comparativa do Capital Intelectual .....	50
Quadro 3 – Capital Intelectual – Elementos Constitutivos .....	50
Quadro 4 – Monitor de Activos Intangíveis.....	54
Quadro 5 – Indicadores de Medição do Capital Intelectual ( <i>IFAC</i> ) .....	63
Quadro 6 - Perspectivas do Capital Humano .....	67
Quadro 7 – O que Hoje é Relevante – Visão dos CEOs’ .....	69
Quadro 8 – Medidas de Capital Humano.....	72
Quadro 9 – <i>Twenty One People Management Practices Your Company Must Implement</i> .....	73
Quadro 10 – Lista de Capital Humano.....	74
Quadro 11 – Opções de Contratação.....	81
Quadro 12 – Tipo de Recrutamento .....	82
Quadro 13 - Indicadores de Capital Humano.....	99
Quadro 14 - Síntese das Respostas Recebidas (tópico adoptado).....	122
Quadro 15 – Respostas Recebidas (detalhe) .....	123
Quadro 16 – Grupos com Respostas “não” com Maior Percentagem .....	124
Quadro 17 – Respostas “não” com Maior Percentagem.....	125
Quadro 18 – Grupos com Respostas “não sei” com Maior Percentagem .....	130
Quadro 19 – Respostas “não sei” com Maior Percentagem .....	131
Quadro 20 – Respostas “sim” Recebidas – por Relevância.....	132
Quadro 21 – Respostas “sim” Recebidas – Detalhe .....	133
Quadro 22 – <i>KMO and Bartlett’s Test</i> .....	158
Quadro 23 – Análise da Variância .....	160
Quadro 24 - <i>Rotated Component Matrix</i> .....	162
Quadro 25 - <i>Pattern Matrix</i> .....	163
Quadro 26 – Matriz de Correlação dos Componentes .....	164

	<b>Pág.</b>
Quadro 27 - Factor 1 (Componentes).....	166
Quadro 28 - Factor 2 (Componentes).....	166
Quadro 29 - Factor 3 (Componentes).....	167
Quadro 30 - Anos de Profissão .....	169
Quadro 31 - Formação.....	170
Quadro 32 - Idade.....	170
Quadro 33 - Qualificação <i>CIA</i> .....	170
Quadro 34 - Resumo das Figuras – PARTE B.....	171
Quadro 35 - Ocupação dos Quadrantes (Factor 1 vs. Factor 2).....	173
Quadro 36 - Distribuição no 2º e 4º Quadrantes relativamente à Formação .....	174
Quadro 37 - Distribuição no 2º e 4º Quadrantes relativamente aos Anos de Profissão.....	175
Quadro 38 - Distribuição no 2º e 4º Quadrantes relativamente à Qualificação <i>CIA</i> .....	175
Quadro 39 - Distribuição no 2º e 4º Quadrantes relativamente à Idade ...	176
Quadro 40 - Ocupação dos Quadrantes (Factor 1 vs. Factor 3).....	179
Quadro 41 - Distribuição no 1º e 3º Quadrantes relativamente à Formação .....	180
Quadro 42 - Distribuição no 1º e 3º Quadrantes relativamente aos Anos de Profissão .....	180
Quadro 43 - Distribuição no 1º e 3º Quadrantes relativamente à Qualificação <i>CIA</i> .....	180
Quadro 44 - Distribuição no 1º e 3º Quadrantes relativamente à Idade ...	180
Quadro 45 - Resposta nº 71 .....	183
Quadro 46 - Ocupação dos Quadrantes (Factor 2 vs. factor 3).....	188
Quadro 47 - Formação.....	189
Quadro 48 - Anos de Profissão .....	189
Quadro 49 - <i>CIA</i> .....	189
Quadro 50 - Idade.....	189

	<b>Pág.</b>
Quadro 51 - Resumo das Figuras - PARTE C .....	192
Quadro 52 - Número de Trabalhadores.....	193
Quadro 53 - Mercado .....	193
Quadro 54 - Certificação de Qualidade.....	193
Quadro 55 - Volume de Negócios.....	194
Quadro 56 - Volume de Negócios (recodificado).....	194
Quadro 57 - Número de Trabalhadores.....	197
Quadro 58 - Volume de Negócios.....	197
Quadro 59 - Mercado .....	197
Quadro 60 - Certificação de Qualidade.....	198
Quadro 61 - Número de Trabalhadores.....	198
Quadro 62 - Volume de Negócios.....	199
Quadro 63 - Mercado .....	199
Quadro 64 - Certificação de Qualidade.....	199
Quadro 65 - Número de Trabalhadores.....	202
Quadro 66 - Volume de Negócios.....	202
Quadro 67 - Mercado .....	203
Quadro 68 - Certificação de Qualidade.....	203

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1 – Matriz de Incerteza .....	31
Figura 2 – Cadeia (Virtual) de Informação .....	35
Figura 3 – Localização do Capital Intelectual nas Organizações .....	37
Figura 4 – Cadeia de Valor do Conhecimento .....	40
Figura 5 – Componentes do Capital Intelectual – Edvinsson / Malone.....	42
Figura 6 – Componentes do Capital Intelectual - Roos .....	44
Figura 7 – Componentes do Capital Intelectual – Sveiby.....	45
Figura 8 – Componentes do Capital Intelectual – Modelo <i>Intelect</i> .....	46
Figura 9 – Componentes do Capital Intelectual – Annie Brooking.....	47
Figura 10 – Modelo Skandia Navigator .....	52
Figura 11 – Alvo de Annie Brooking – Visão do Capital Conhecimento ..	55
Figura 12 – <i>Balanced Scorecard</i> .....	56
Figura 13 – Modelo Maturidade do Conhecimento .....	61
Figura 14 – Estrutura do Modelo <i>MAGIC</i> .....	62
Figura 15 – Segmentação do Capital Intelectual .....	65
Figura 16 – Capital Humano .....	67
Figura 17 – Autonomia / Competência .....	75
Figura 18 – Diferença de Expectativas dos Factores Motivacionais do Trabalho.....	76
Figura 19 – Articulação Estratégia / Capital Humano .....	78
Figura 20 – Cadeia de Valor dos Recursos Humanos.....	79
Figura 21 – Sistema de Qualificação de Funções .....	86
Figura 22 – Impacto da Satisfação do Colaborador.....	89
Figura 23 – Modelo IPR – Recursos Humanos.....	98
Figura 24 – Distribuição pelo Ano de Criação da Organização .....	115
Figura 25 – Distribuição pela Natureza da Actividade da Organização...	115
Figura 26 – Distribuição pelo Sector de Actividade da Organização .....	116

Figura 27 – Distribuição pelo Número de Trabalhadores da Organização.....	116
Figura 28 – Distribuição pelo Volume de Negócios da Organização (K€) .....	117
Figura 29 – Distribuição pelo Mercado onde a Organização Opera.....	117
Figura 30 – Distribuição pela Origem da Organização .....	118
Figura 31 – Distribuição pelo Número de Auditores Internos da Organização.....	118
Figura 32 – Distribuição pelo Número de Diferentes Estabelecimentos da Organização.....	119
Figura 33 – Distribuição por Fase de Certificação de Qualidade .....	119
Figura 34 – Distribuição por Anos de Exercício de Actividade .....	120
Figura 35 – Distribuição por Idades.....	121
Figura 36 – Distribuição por Formação Escolar .....	121
Figura 37 – Distribuição pela Qualificação CIA.....	122
Figura 38 – Fichas de Descrições de Funções .....	134
Figura 39 – Fichas de Especificações de Perfis .....	134
Figura 40 – Normas Escritas em Processos de Recrutamento .....	135
Figura 41 – Envolvimento de Colaboradores da Organização (excluindo os da Área de Pessoal) em Processos de Selecção.....	135
Figura 42 – Existência de Técnicas a Utilizar no Recrutamento .....	136
Figura 43 – Fornecimento de Informação Prévia aos Candidatos sobre a Organização .....	136
Figura 44 – Fornecimento de Informação Prévia aos Candidatos sobre as Tarefas que Vão Realizar .....	137
Figura 45 – Avaliação da Qualidade das Candidaturas Recebidas.....	137
Figura 46 – Fornecimento de <i>Feed Back</i> aos Candidatos.....	138
Figura 47 – Definição do Processo de Integração dos Colaboradores Seleccionados .....	138
Figura 48 – Formação e Ligação aos Objectivos da Organização.....	139
Figura 49 – Existência de um Plano de Formação para os Colaboradores.....	139

Figura 50 – A Formação - uma Área a que a Organização Dá Importância.....	140
Figura 51 – Apuramento e Análise dos Indicadores de Formação .....	140
Figura 52 – Todas as Áreas da Organização São Cobertas com a Formação .....	141
Figura 53 – Partilha de Informação na Organização.....	141
Figura 54 – Definição de Planos de Carreira na Organização .....	142
Figura 55 – Realização do <i>Follow up</i> da Formação.....	142
Figura 56 – Fomento da Auto-Formação na Organização .....	143
Figura 57 – As Pessoas São Parte Relevante da Organização .....	143
Figura 58 – Adopção de uma Política de <i>Mentoring</i> .....	144
Figura 59 – Adopção de uma Política de <i>Coaching</i> .....	144
Figura 60 – Realização de Inquéritos de Satisfação .....	145
Figura 61 – Reconhecimento do Mérito Individual dos Colaboradores... ..	145
Figura 62 – Compensação do Mérito Individual dos Colaboradores .....	146
Figura 63 – Adopção de uma Metodologia de Avaliação de Cima para Baixo.....	146
Figura 64 – Adopção de uma Metodologia de Avaliação Ascendente, ou a 360° .....	147
Figura 65 – Avaliação do Potencial de Cada Colaborador .....	147
Figura 66 – Adopção de um Sistema de Remuneração Misto, Ligado à Performance para, pelos menos, 50% dos Trabalhadores ..	148
Figura 67 – Avaliação e sua Articulação com a Formação .....	148
Figura 68 – Análise do Passado de Cada Colaborador e do seu Futuro Dentro da Organização .....	149
Figura 69 – Realização de Inquéritos de Espírito de Equipa.....	149
Figura 70 – Adopção de uma Política de Verdade e Transparência .....	150
Figura 71 – Os Colaboradores “Vestem a Camisola” .....	150
Figura 72 – Adopção de uma Política de Flexibilidade na Gestão dos Colaboradores .....	151
Figura 73 – Os Colaboradores Sentem-se Compensados .....	151

Figura 74 – A Organização Adopta Políticas de Responsabilidade Social .....	152
Figura 75 – Fluidez da Informação Dentro da Organização .....	152
Figura 76 – Preocupação com a “Qualidade de Vida” dos Colaboradores.....	153
Figura 77 – Meios que Facilitam Reclamações/Queixas dos Colaboradores.....	153
Figura 78 – (Saída) Realização do Processo de Acompanhamento.....	154
Figura 79 – Análise da Rotação dos Colaboradores .....	154
Figura 80 – <i>Scree Plot</i> .....	159
Figura 81 - Representação Gráfica da Variável Formação relativamente aos dois Primeiros Factores .....	173
Figura 82 - Representação Gráfica da Variável Anos de Profissão relativamente aos dois Primeiros Factores .....	174
Figura 83 - Representação Gráfica da Variável Qualificação <i>CIA</i> relativamente aos dois Primeiros Factores .....	175
Figura 84 - Representação Gráfica da Variável Idade relativamente aos dois Primeiros Factores .....	176
Figura 85 - Representação Gráfica da Variável Formação relativamente aos Factores 1 e 3 .....	177
Figura 86 - Representação Gráfica da Variável Anos de Profissão relativamente aos Factores 1 e 3 .....	178
Figura 87 - Representação Gráfica da Variável Qualificação <i>CIA</i> relativamente aos Factores 1 e 3 .....	178
Figura 88 - Representação Gráfica da Variável Idade relativamente aos Factores 1 e 3 .....	179
Figura 89 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Formação .....	181
Figura 90 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Anos de Profissão .....	181
Figura 91 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Qualificação <i>CIA</i> .....	182
Figura 92 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Idade .....	182

Figura 93 - Identificação dos Questionários relativamente aos Factores 1 e 2 (ver ponto (-0.92,0.93)).....	184
Figura 94 - Identificação dos Questionários relativamente aos Factores 1 e 3 (ver ponto (-0.92,3.09)).....	185
Figura 95 - Identificação dos Questionários relativamente aos Factores 2 e 3 (ver ponto (0.93,3.09)) .....	185
Figura 96 - Representação Gráfica da Variável Formação relativamente aos Factores 2 e 3 .....	186
Figura 97 - Representação Gráfica da Variável Anos de Profissão relativamente aos Factores 2 e 3 .....	186
Figura 98 - Representação Gráfica da Variável Qualificação CIA relativamente aos Factores 2 e 3 .....	187
Figura 99 - Representação Gráfica da Variável Idade relativamente aos Factores 2 e 3 .....	187
Figura 100 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Formação .....	190
Figura 101 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Anos de Profissão .....	190
Figura 102 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Qualificação CIA .....	191
Figura 103 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Idade .....	191
Figura 104 - Representação Gráfica da Variável Número de Trabalhadores relativamente aos Factores 1 e 2 .....	195
Figura 105 - Representação Gráfica da Variável Mercado relativamente aos Factores 1 e 2 .....	195
Figura 106 - Representação Gráfica da Variável Certificação de Qualidade relativamente aos Factores 1 e 2 .....	196
Figura 107 - Representação Gráfica da Variável Volume de Negócios relativamente aos Factores 1 e 2 .....	196
Figura 108 - Representação Gráfica da Variável Número de Trabalhadores relativamente aos Factores 1 e 3 .....	200
Figura 109 - Representação Gráfica da Variável Mercado relativamente aos Factores 1 e 3 .....	200

---

Figura 110 - Representação Gráfica da Variável Certificação de Qualidade relativamente aos Factores 1 e 3 .....	201
Figura 111 - Representação Gráfica da Variável Volume de Negócios relativamente aos Factores 1 e 3 .....	201
Figura 112 - Representação Gráfica da Variável Número de Trabalhadores relativamente aos Factores 2 e 3 .....	203
Figura 113 - Representação Gráfica da Variável Mercado relativamente aos Factores 2 e 3 .....	204
Figura 114 - Representação Gráfica da Variável Certificação de Qualidade relativamente aos Factores 2 e 3 .....	204
Figura 115 - Representação Gráfica da Variável Volume de Negócios relativamente aos Factores 2 e 3 .....	205
Figura 116 - <i>Boxplots</i> das Variáveis Formação, Anos de Profissão, Idade e Qualificação <i>CIA</i> .....	207
Figura 117 - <i>Boxplots</i> das Variáveis Número de Trabalhadores, Mercado, Certificação de Qualidade e Volume de Negócios .....	210

# Introdução

---

## 0.1 Geral

O tema Capital Humano, como subconjunto do Capital Intelectual, tem vindo a ganhar relevância ao nível do factor mais determinante de qualquer organização.

(Aliás, não deixa de ser curioso recordar que a raiz latina da palavra Capital vem de cabeça – pessoa, pelo que acaba por representar uma repetição).

Em simultâneo, a Auditoria Interna adquire, cada vez mais, um progressivo destaque, focalizando-se nas áreas de maior risco e importância.

Desta forma, ao associar estes temas – O Capital Humano e a Auditoria Interna – ligam-se e articulam-se aspectos relevantes, mas normalmente tratados numa base individual, que ganham maior expressão através desta associação que importa estudar.

Sendo um tema vasto, procura-se delimitá-lo por um lado ao Capital Humano e, por outro, à Auditoria Interna (já que uma visão mais global, abrangendo toda a Auditoria, seria igualmente possível, mas alargaria em demasia o “perímetro” do trabalho que se pretende realizar). Ainda aqui usa-se como “universo de trabalho” os Auditores Internos inscritos no IPAI. A hipótese de serem, genericamente, Auditores Internos (independentemente da inscrição), pela dificuldade de saber “quem e quantos são”, bem como “onde estão”, é, por razões compreensíveis, linearmente eliminada.

Outra limitação tem a ver com a falta de elementos anteriores de resposta, que impede qualquer análise comparativa a nível nacional.

Assim sendo, o objectivo da dissertação é, a partir da caracterização do Capital Humano, ver a relevância que o tema tem, em Portugal, para os Auditores Internos inscritos no IPAI.

Em termos mais concretos e quanto a objectivos do projecto, pretende-se, após a caracterização do Capital Humano no Capital Intelectual:

- Identificar, também com o apoio de especialistas, os elementos relevantes do Capital Humano;
- Questionar os membros do IPAI sobre a importância dada a cada um desses elementos na sua organização e, em caso afirmativo, por eles mesmos;
- Concluir sobre a relevância atribuída ao Capital Humano pelos Auditores Internos em Portugal.

A metodologia adoptada implicará, numa primeira fase, a recolha e análise de documentação específica sobre Capital Intelectual e Humano e respectiva sistematização.

Posteriormente, via *Focus Group*, com Responsáveis da APG, serão validados os aspectos relevantes do Capital Humano que foram contrastados, seguindo a mesma metodologia, com os do IPAI.

Após a construção de um questionário, o mesmo será remetido a todos os auditores inscritos no Instituto Português de Auditores Internos e, recebidas as respostas, elas serão objecto de análise e tratamento estatístico, nomeadamente com recurso ao SPSS.

No final serão apresentados os resultados obtidos e respectivas conclusões.

## 0.2 Específica

Analisando a nossa civilização, é nela possível definir três grandes vagas: Agrária, Industrial e de Informação. Antes da primeira ocorrer, os seres humanos agregavam-se em pequenos grupos, normalmente nómadas, vivendo da recollecção, pesca, caça e pastorícia.

A invenção da agricultura, há cerca de 10 000 anos – 1ª vaga -, veio lenta e progressivamente introduzir um modo de vida diferente à volta da terra, com grupos sociais definidos – escravos, guerreiros, clero e nobres, em que a permuta de informação era feita numa base pessoal.

A revolução industrial (finais do século XVIII) marca o início da 2ª vaga. A máquina a vapor e a produção em série são marcos de referência. A educação joga um papel relevante ao ensinar a ler, escrever e contar. As exigências tecnológicas obrigam a maiores concentrações de capital, o que leva à aparição de sociedades, por vezes de grande dimensão. A comunicação passa a ser massiva.

A 3ª vaga – tecnológica – surge décadas depois da 2ª Guerra mundial. “A economia está a mudar de uma economia industrial (baseada no aço, automóveis e estradas), para uma assente em chips, computadores e redes”<sup>1</sup>. A informação / conhecimento é a ‘matéria prima’, com a diferença de não ser finita, como a terra, ou o dinheiro.

Nesta óptica o conhecimento tornou-se o recurso mais relevante para a competitividade das organizações e muitos gestores já interiorizaram que ele é fundamental na obtenção de vantagens competitivas. “Inúmeras

---

<sup>1</sup> Tapscott, Don, 1996, p. 43.

conferências, seminários livros, artigos e publicações na Internet são uma evidência do interesse que este assunto tem vindo a merecer”<sup>2</sup>.

O desafio é identificar sistemas que incentivem as pessoas a congregarem-se visando criar novas ideias. Na expressão de Ikujiro Nonaka, numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte que resta de vantagens competitivas é o conhecimento. “Os trabalhadores manuais tendem a ser vistos como um custo, enquanto que os trabalhadores do conhecimento são vistos como um activo”<sup>3</sup>.

Neste Quadro está na pessoa a origem do valor proporcionado pelo conhecimento, mas depois pode propagar-se à organização a que pertence.

Sendo o conhecimento um factor de criação de valor, o seu controlo e a sua propriedade são naturalmente objecto de preocupação, pela sua natureza oculta e intangível, muito diferentes dos activos físicos das organizações. É que não se pode falar da propriedade total do conhecimento, que adquire o estatuto de Capital, passando a chamar-se Capital Intelectual<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Amaral, Paulo et al, 2004, p. 16.

<sup>3</sup> Drucker, Peter, 1999, p. 11.

<sup>4</sup> Seria interessante, embora representando um trabalho distinto, a temática da valorização do Capital Intelectual.

De facto, começando pela valorização e apenas para citar Edvinsson e Malone, na obra *Capital Intelectual – Consciencializar o Valor Real da sua Empresa Procurando as suas Raízes Escondidas*, 1997, “uma economia que não pode medir adequadamente o seu valor, não pode distribuir com objectividade e rigor os seus recursos, nem recompensar adequadamente os seus cidadãos”.

Todavia, salvo melhor opinião, não existe nenhum método definitivo e absoluto. Exemplos?

1. Os partners da PwC receberam em 2001, como foi divulgado na imprensa, uma oferta de compra da sua Divisão de Consultoria, no valor de US\$ 18 mil milhões, por parte de Carly Fiorina, *CEO* da Hewlett Packard, que posteriormente veio a ser retirada.

Passados uns meses foi recebida uma nova proposta, que foi aceite, desta vez feita pelos responsáveis da IBM, no valor de cerca de US\$ 3,5 mil milhões - mas após uma (primeira) ‘racionalização’ de recursos, incluindo a saída de técnicos afectos a áreas de negócio que aquela não desejava manter.

Contabilisticamente o valor da PwC Consulting era significativamente menor;

2. Outro exemplo é o valor da marca. Um estudo recente da Interbrand (ver *Diário Económico* de 3 de Agosto de 2006, p. 39) sobre as marcas globais de maior valor, atribui respectivamente à Coca-Cola e à Microsoft os valores de cerca de 52300 e 44500 milhões de euros.

Mas o que dizer da marca Arthur Andersen, que simplesmente desapareceu após o designado ‘caso’ Enron?

O conhecimento, reconhece-se, é muito diferente dos tradicionais activos críticos – terra, mão-de-obra e capital -, em particular porque é complicado entender como ele funciona e o valor que acrescenta não é facilmente mensurável. Todavia, porque os intangíveis são, acima de tudo, traduzíveis em conhecimento, são um factor que faz a diferença, que precisa de ser adequadamente gerido e devidamente capitalizado.

Um aspecto a este associado tem a ver com as formas que uma organização pode utilizar para adquirir Capital Intelectual. São basicamente cinco, a saber:

- Por aquisição – basta para o efeito comprar uma entidade que o possua, desde que se acautele que, tal processo, não leva ao afastamento dos seus detentores. (eticamente exclui-se a alternativa do roubo, por vezes designado como “aquisição a custo zero”);
- Por *Outsourcing* - o exemplo mais conhecido é do apoio a entidades universitárias ou institucionais, em troca do direito de propriedade. Outra opção é o recurso temporário a consultores que aportam o seu conhecimento à organização, maximizado o benefício, se esta souber afectar pessoas que possam melhor colher essa mais valia;
- Recursos próprios – atribuindo a grupos específicos de técnicos internos certos projectos concretos. Aqui o fundamental é existir um adequado planeamento e acompanhamento, uma boa articulação com o resto da entidade e uma capacidade para aproveitar o que de valor acrescentado possa ter sido produzido;

- Por fusão – criando sinergias, desde que se acautelem eventuais conflitos que podem levar à desmotivação e saída de colaboradores fundamentais para a organização;
- Por adaptação – quando, por pressões do mercado, a organização reconhece a necessidade de alterar processos e obter novos conhecimentos, sem o que corre o risco de sossobrar.

Antes de concluir esta introdução importará caracterizar, distinguindo, os activos tangíveis e intangíveis, como se resume, a título ilustrativo, no Quadro seguinte:

**Quadro 1 - Comparação Activos Tangíveis / Intangíveis**

<b>ACTIVOS TANGÍVEIS</b>	<b>ACTIVOS INTANGÍVEIS</b>
<b>Necessários para as Operações</b>	<b>Fundamentais para gerarem Vantagens Competitivas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visíveis</li> <li>- Quantificados</li> <li>- Incluídos no balanço</li> <li>- Apresentam retorno expectável</li> <li>- Podem ser facilmente duplicados</li> <li>- Aplicação finita</li> <li>- São geridos na "penúria"</li> <li>- Podem ser acumulados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invisíveis</li> <li>- Dificilmente quantificáveis</li> <li>- Normalmente excluídos no balanço</li> <li>- Avaliação baseada em pressupostos</li> <li>- Dificilmente comprados ou imitados</li> <li>- Multi-aplicacionais, sem perda de valor</li> <li>- São melhor geridos na "abundância"</li> <li>- Dinâmicos - vida breve, se não usados</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Phillips, Jack, 2005, p. 102

# **CAPÍTULO 1. – Capital Intelectual**

---

## 1.1 Conceito

Procurando a focalização no tema, a designada nova economia, baseada no conhecimento, tem por base novos conceitos e dá relevância a elementos que até recentemente eram tidos por menores, de entre os quais o de Capital Intelectual <sup>5</sup>.

A partir de inícios da passada década de 90, porém, este termo passou a fazer parte da linguagem corrente da gestão moderna, para o que muito contribuíram pessoas como Charles Winslow, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Leif Edvinsson, Michael Malone, Thomas Davenport, Laurence Prusak, Dave Ulrich e Nancy Dixon, entre outros, para não referir a própria *IFAC*.

<sup>5</sup> Fica assim excluída toda uma temática interessante relativa ao conceito de conhecimento/saber, em que sempre se recorda o pensamento socrático – ‘só sei que nada sei’ ou, mais recentemente, a célebre matriz de David Snowden, em *A Method for Achieving Symbiosis Among Intellectual Assets*, 2000:

**Figura 1 – Matriz de Incerteza**

		<b>INCERTEZA NOS OBJECTIVOS</b>	
<b>INCERTEZA NAS RELAÇÕES CAUSA/ EFEITO</b>	A - sabemos onde ir e como lá chegar	B - Se sabemos onde ir, podemos lá chegar	
	C - sabemos onde ir, mas não como lá chegar	D - Não sabemos onde ir, nem como lá chegar	

Fonte: Amaral, Paulo et al, 2004, p. 76

Ainda assim, em breves linhas – e aqui recomenda-se para pessoas interessadas no tema o Capítulo 2 de “O Capital Conhecimento” de Amaral, Paulo et al, 2004 -, recordam-se as duas escolas do conhecimento: exógena, centrada no mundo, e endógena, centrada na mente.

No que ao conhecimento se refere, dever-se-á distinguir o tácito (com a sua natureza nata à pessoa) e o explícito (com o seu cunho formal, sistemático e transmissível), com características específicas:

- pode ser vendido, mas o vendedor continua com ele na sua posse;
- pode ser expandido em permanência;
- a sua divulgação massiva é possível, mas com isso perde valor;
- a interacção em grupo contribui para o seu crescimento.

Por esta razão, é possível encontrar várias propostas para a definição deste conceito, agrupáveis em cinco conjuntos base:

#### Como Sinónimo de *Goodwill* Criado Internamente

Alguns autores consideram que o Capital Intelectual é o excesso de lucros que são gerados pelos colaboradores da própria organização e que não podem ser mensurados, excluindo da definição os activos intangíveis que por ela foram gerados.

Desta forma o Capital Intelectual tem uma natureza residual e, da mesma forma que o *goodwill*, é gerado internamente.

#### Como Sinónimo de Intangíveis

Nesta acepção assume-se que estes intangíveis podem ou não figurar no balanço da organização.

Assim, o Capital Intelectual é, na opinião de Annie Brooking, “constituído por todos os intangíveis que permitem à organização funcionar” (citado por Stewart, Thomas, 1997).

#### Como Sinónimo de Intangíveis Ocultos

Em oposição parcial ao conceito anterior, apenas se consideram os Intangíveis não reflectidos no balanço das organizações.

Thomas Stewart, na sua obra *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, 1997, refere que “ele é composto por material intelectual – conhecimento, informação propriedade intelectual e experiência – que pode ser usado para criar riqueza”, ou, como ele designa, ‘o ouro escondido’.

### Como Sinónimo de Capital Conhecimento

Trata-se de uma definição mais recente. Os que a defendem assumem o Capital Intelectual como um conjunto de sistemas e processos orientados para a produção de conhecimento em função dos objectivos estratégicos da organização.

### Como Sinónimo Próximo de Capital Humano

Dave Ulrich apresenta na *Sloan Management Review - Winter 1998*, p. 15 a 26, a ideia de que o Capital Intelectual advém do resultado e do compromisso inerente aos empregados de uma organização, ou seja como aqueles pensam e actuam e na forma como esta estabelece políticas e sistemas de funcionamento.

Sendo considerado um autor polémico, tal ideia pode ser apresentada reduzida à expressão matemática:

$$\begin{aligned} \text{CAPITAL INTELECTUAL} &= \\ &= \text{COMPETÊNCIA} \times \\ &\times \text{COMPROMISSO DOS COLABORADORES} \end{aligned}$$

Em síntese, importará destacar que as ideias agora expressas, mais do que antagônicas, são complementares.

Neste particular é importante introduzir a metáfora apresentada por Leif Edvinsson e Michael Malone na sua obra *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, 1997, comparando a organização a um ser vivo – no caso, uma árvore.

Assim:

- a) a parte visível – tronco ramos e folhas – representa a organização, o que nela é concreto, desde manuais a documentos e brochuras, e
- b) a parte escondida (talvez metade ou mais) – as raízes – são a parte mais expressiva, porque de lá resulta o sabor da fruta, a cor das folhas e, acima de tudo, a saúde da árvore.

Assim, os conceitos agora apresentados de capital de conhecimento, Capital Intelectual, activos intangíveis (ocultos ou não) e “raízes” são meios para as organizações atingirem as suas metas.

## 1.2 Localização

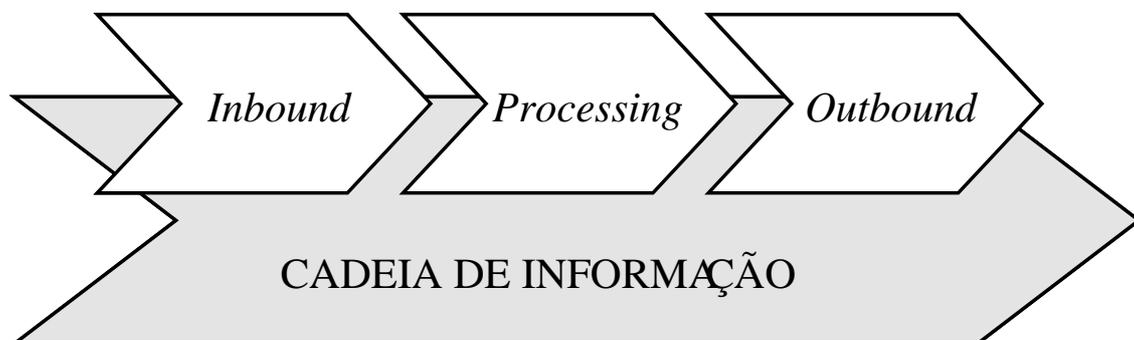
Abordada a definição e à luz do que se escreveu, compreender-se-á que o Capital Intelectual se encontra espalhado de forma não regular por toda a organização, no centro da qual se situam os trabalhadores.

Naturalmente que estes, simultaneamente, encontram-se integrados em estruturas organizacionais formais e informais que se intersectam e interactivam, como pessoas, como grupo, inter-grupos e com a organização, podendo ser elementos mais ou menos activos, com o seu comportamento, para efeitos do reforço positivo ou negativo do Capital Intelectual.

Sendo importante para o Capital Intelectual a visão integrada da organização, fará sentido incluir aqui a noção de Cadeia de Valor apresentada por Michael Porter na sua obra *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985, mas na óptica informação, que é paralela à cadeia física.

Nessa lógica e em termos de Cadeia de Informação tem-se:

**Figura 2 – Cadeia (Virtual) de Informação**



Fonte: Amaral, Paulo et al, 2004, p. 50

Nesta óptica, qualquer área da organização é relevante para efeitos de Capital Intelectual, desde a escolha das matérias-primas e selecção dos recursos humanos, até ao serviço de pós venda, com a particularidade de serem as pessoas os únicos criadores / geradores de conhecimento, pelo que necessitam de uma atenção particular.

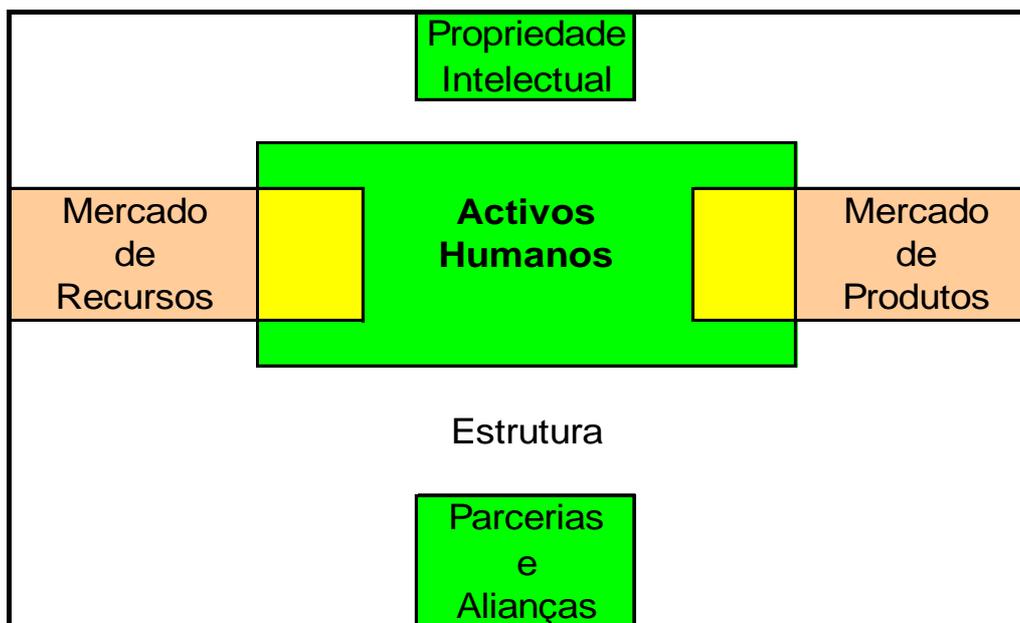
Naturalmente a relevância de conhecimento dependerá da área da organização e da sua natureza e entre elas podem indicar-se as seguintes, tendo por base Amaral, Paulo et al, 2004, p. 70 e 71:

- “Relação com Fornecedores” – são muito importantes os laços com eles criados, qualquer que seja a natureza dos seus fornecimentos e a extensão temporal da relação;
- “Parcerias e Alianças” – ao nível do laço e expressão dos recursos, funções e objectivos envolvidos;
- “Mercado de Recursos” – referindo os locais onde a organização adquire os seus recursos, qualquer que seja a sua natureza;
- “Propriedade Intelectual” – gerada pelos seus próprios recursos humanos, nela incluindo patentes, marcas, inovações, *copyrights* e publicações;
- “Estrutura” – modo como as várias actividades operacionais e de apoio estão organizadas no espaço interno e externo. Recordar-se que, cada vez mais, as fronteiras entre as diversas áreas, independentemente da sua natureza, têm vindo a ficar esbatidas;

- “Mercado de Produtos” – contempla-se aqui não apenas a(s) área(s) que a organização serve, como também a qualidade e *mix* de produtos que esta oferece ao mercado;
  
- “Relacionamento com Clientes” – modo de a organização se apresentar no mercado, identificação e caracterização das necessidades dos potenciais clientes para desenvolver novos produtos e serviços, divulgando-os, bem como aos actuais;
  
- “Activos Humanos” – por fim e com toda a sua força potencial, pessoas que colaboram com a organização (a tempo parcial ou total e independentemente do vínculo laboral que com ela está estabelecida) e suas características, porque reais produtores e transmissores de conhecimento.

Numa imagem, traduzindo o agora indicado, tem-se:

**Figura 3 – Localização do Capital Intelectual nas Organizações**



Fonte: Amaral, Paulo et al, 2004, p. 71

É relevante ter em conta a volatilidade que se instalou no mercado, no que se refere aos Activos Humanos. De facto, ‘o emprego para uma vida’ deu lugar, nos tempos actuais, a um Quadro ‘transitório e de precariedade’ em que a instabilidade é elemento - chave, na óptica da organização e do colaborador.

Por outro lado, são muitas vezes as ‘figuras’ (indivíduos) que fazem a diferença, sem esquecer a importância do grupo, o que torna a análise mais complexa.

### 1.3 O Capital Intelectual como Fonte de Criação de Valor

Autores como Thomas Stewart (1997) desenvolvem o seu pensamento recorrendo à envolvente sócio-económica – vide Introdução. Começou na sociedade agrícola, passou pela industrial e chegou à actual, do conhecimento.

Ao abandonarmos a era industrial, as organizações passam a criar valor quando desenvolvem e mantêm vantagens competitivas apoiadas, fundamentalmente, em elementos de carácter intangível (que são agrupados sob a denominação genérica de conhecimento), em oposição ao pensamento anterior em que se considerava que as organizações criavam valor através da transformação de matérias-primas (que idealmente deveriam ter em abundância) em produtos acabados, em que o homem actuava como um mero instrumento.

Porquê o aumento da importância do conhecimento? É o resultado de um conjunto de alterações que ocorrem na sociedade actual, tendo como principais factores a globalização, a desregulamentação e as novas tecnologias. Por isso, a capacidade de possuir a informação, no momento certo, e de a converter em conhecimento, constitui um factor de diferenciação.

Claro que deter a informação não é sinónimo de deter o conhecimento. Não se podem confundir os termos ‘*dados*’, ‘*informação*’ e ‘*conhecimento*’, por vezes usados como equivalentes.

Assim, os ‘*dados*’ reflectem um conjunto discreto de factores objectivos sobre um facto real e estão localizados na envolvente da organização. A escolha da ‘*informação*’ e a sua posterior análise e interpretação, com base

na prévia experiência dos agentes da organização, é que gera o ‘*conhecimento*’, conforme se ilustra na Figura seguinte (que representa um reajustamento da Figura 2):

**Figura 4 – Cadeia de Valor do Conhecimento**



Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, o Capital Intelectual é, por sua vez, um produto do processo de transformação do conhecimento, isto é, a conversão do conhecimento em algo com valor para a organização.

## 1.4 Componentes

### 1.4.1 – Introdução

Não existindo uma definição única de Capital Intelectual, há diversas perspectivas sobre o conteúdo e denominação a atribuir aos seus diversos componentes.

Cada vez mais diferentes especialistas estão a ensaiar diferentes modelos de identificação, divulgação e gestão do Capital Intelectual, sendo cada um deles desenvolvido tendo por base diferentes classificações.

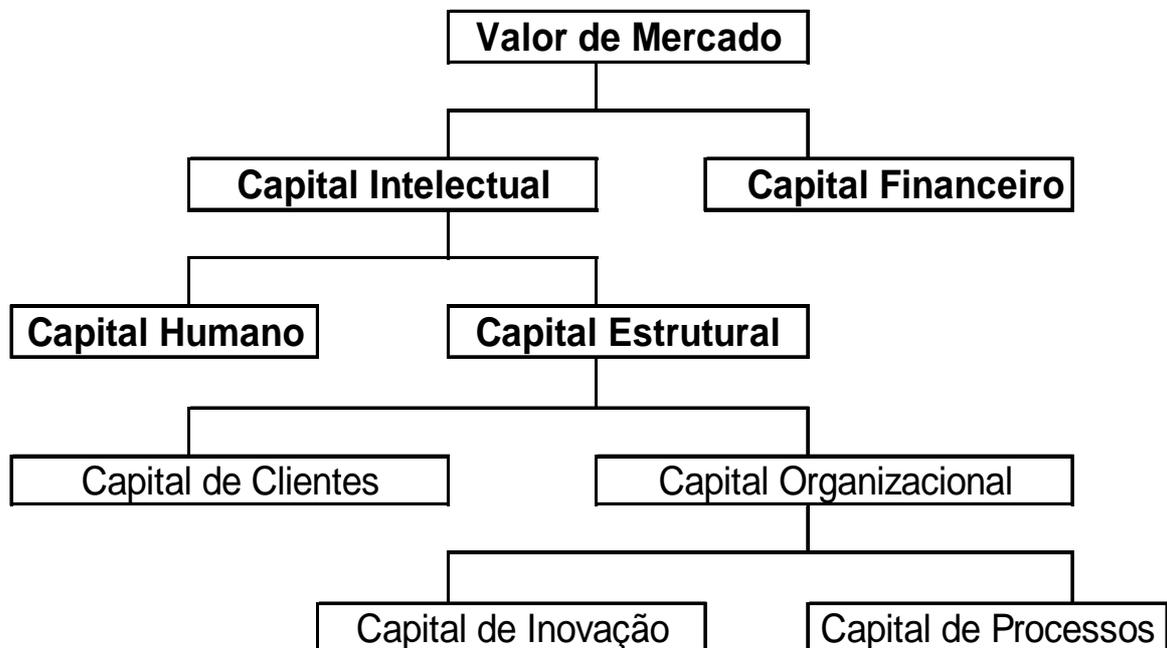
Antes disso, porém, importa considerar os modelos de identificação dos seus componentes, contribuindo para um melhor conhecimento do que actualmente se entende por Capital Intelectual.

### 1.4.2 – Modelo Edvinsson / Malone

Uma das mais referenciadas – e por ela se começa – é a da desagregação apresentada por Leif Edvinsson e Michael Malone, que foi aplicada à empresa sueca Skandia.

Para eles o Capital Intelectual ( que é sinónimo de Capital de Conhecimento, Activos Imateriais, Activos Escondidos, Activos Invisíveis, ou Meios para Alcançar Objectivos ), está ao mesmo nível do Capital Financeiro, como se sistematiza na Figura seguinte:

**Figura 5 – Componentes do Capital Intelectual – Edvinsson / Malone**



Fonte: Edvinsson, Leif and Malone, Michael, 1998, p. 52

**CAPITAL ESTRUTURAL** – é a base que, com o Capital Humano, suporta o Capital Intelectual. Pela diversidade de elementos que o constituem, pode ser decomposto em:

- **CAPITAL DE CLIENTES** – integrando as relações da organização com os referidos clientes, e
- **CAPITAL ORGANIZACIONAL** – que abrange a competência sistematizada e organizada, bem como os sistemas físicos que a suportam, agilizando o fluxo de conhecimento no interior e exterior da organização, neles incluindo o:

- CAPITAL DE INOVAÇÃO – contempla a capacidade de renovação e os resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais protegidos por lei, propriedade intelectual e outros intangíveis, para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços;
  
- CAPITAL DE PROCESSOS – é composto, como o próprio nome indica, por processos e técnicas de trabalho, formação de trabalhadores que incrementam a eficiência da produção, ou a produção de serviços, bem como os símbolos e normas que diferenciam a cultura da organização.

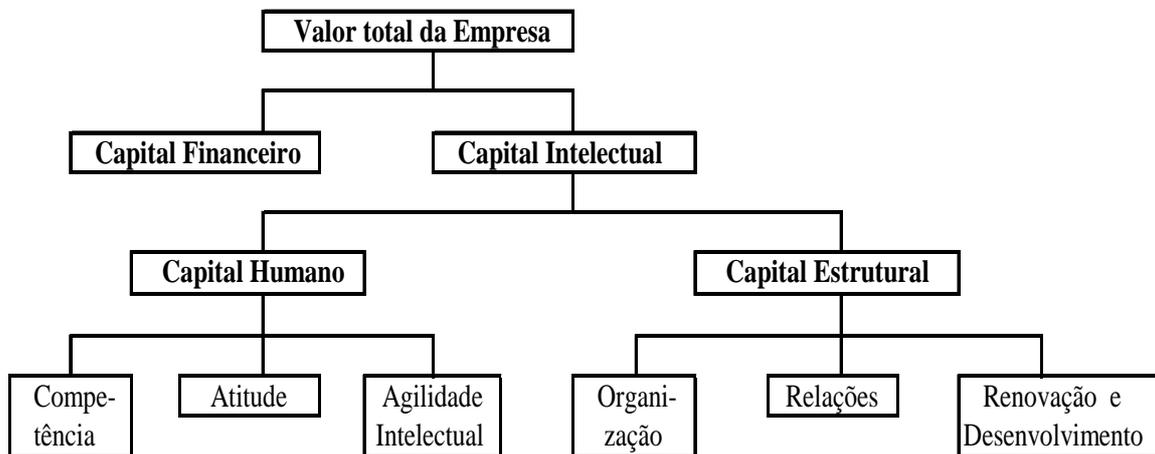
CAPITAL HUMANO – estando directamente ligado às pessoas, integra elementos como a capacidade, *know how*, conhecimento, experiência e habilidade individual dos trabalhadores e gestores da entidade. Incluirá ainda o poder de criatividade e a inovação, isto é, a dinâmica da organização numa envolvente constante de mudança.

Para estes pensadores o Capital Humano é elemento - chave para, com o Capital Estrutural, fundamentar o Capital Organizacional. A sua estreita interacção permite criar ainda o Capital de Clientes e da interacção dinâmica e expansiva dos fluxos de conhecimento dos seus componentes resulta a criação do valor, de forma que a ineficiência de um deles poderá colocar em causa a capacidade da organização transformar o Capital Intelectual em valor.

### 1.4.3 – Modelo Roos

Outra classificação – semelhante – é-nos apresentada por Roos et al, que desdobram um pouco mais os componentes do Capital Intelectual, como a seguir apresentado:

**Figura 6 – Componentes do Capital Intelectual - Roos**



Fonte: Roos et al, 2001, citado por Dias, João e Silva, Agostinho, 2005, p. 18

### 1.4.4 – Modelo Sveiby

Uma forma mais resumida de desdobramento é proposta no livro editado em 2000, *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge – Based Assets* de Karl Erik Sveiby, para quem o Valor de Mercado de uma organização mais não é do que a soma do seu capital visível (valor contabilístico) e do seu Capital Intelectual (que designa por

activos intangíveis). Este, por sua vez, desdobra-se como se apresenta na Figura seguinte:

**Figura 7 – Componentes do Capital Intelectual – Sveiby**



Fonte: Sveiby, 2000, adaptado de Crawford, J. et al, 2006

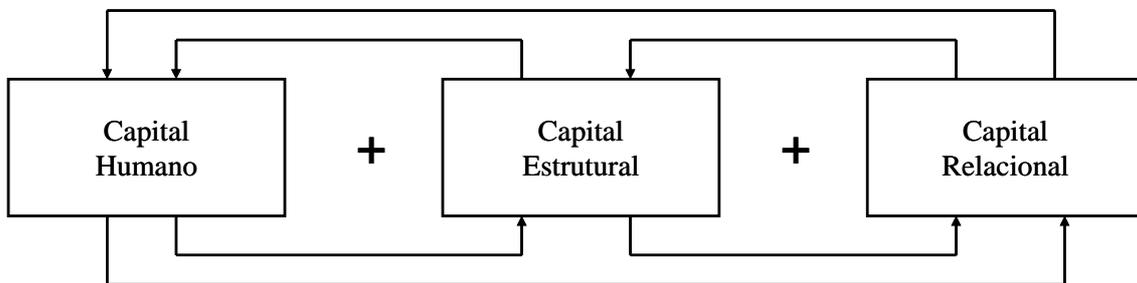
Neste Quadro, tem-se:

- **COMPETÊNCIA INDIVIDUAL** – É a capacidade dos colaboradores de uma organização actuarem em situações diversas na criação de activos. Compreende, entre outras, as capacidades de educação, formação, experiência e valores individuais;
- **ESTRUTURA INTERNA** – abrange patentes, modelos, cultura, processo organizacional e sistemas de informação, isto é, os elementos que são criados, em geral, pelos trabalhadores e detidos pela organização;
- **ESTRUTURA EXTERNA** – o valor destes activos depende, principalmente, de como a organização gere as suas relações com o meio envolvente. Assim, inclui factores como o relacionamento com clientes, a imagem e a reputação da organização.

#### 1.4.5 – Modelo *Intelect*

Outro modelo, sugerido pelo Instituto Universitário Euroforum Escorial em 1998 – *Modelo Intelect* de Medição e Gestão do Capital Intelectual - é o seguinte:

**Figura 8 – Componentes do Capital Intelectual – Modelo *Intelect***



Fonte: Elaboração própria

#### 1.4.6 – Proyecto *Meritum*

Mantendo o mesmo nível de desagregação, mas com recurso à terminologia do modelo anterior e numa dimensão europeia, é a classificação que foi desenvolvida pelo *Proyecto Meritum*. Neste modelo o Capital Intelectual é a combinação dos Recursos Humanos, Organizativos e Relacionais de uma organização. Por outras palavras, abrange todas as formas intangíveis, tanto as formalmente detidas e usadas, como ainda as informalmente usadas, decompondo-se em:

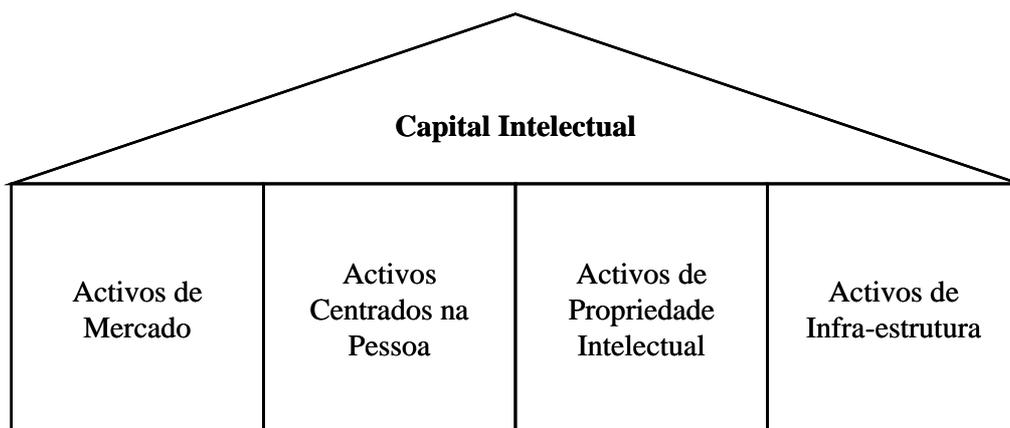
- CAPITAL HUMANO - inclui, quer o conhecimento exclusivo dos colaboradores da organização, respectivas capacidades, experiência e habilidades, quer o conhecimento genérico da organização, de que serve de exemplo a capacidade de motivação e de trabalho em equipa;

- **CAPITAL ESTRUTURAL** – é o conjunto de conhecimentos que permanece na organização no fim de um dia de trabalho. Abrange as rotinas organizativas, procedimentos, sistemas, culturas, bases de dados, tecnologias da informação e capacidade da organização para aprender. Alguns destes elementos podem ser protegidos legalmente;
- **CAPITAL RELACIONAL** – é o conjunto de recursos associados às relações externas da organização, nomeadamente com os seus clientes, fornecedores, parceiros, etc.. Inclui não apenas as relações com terceiros, mas também as percepções que estes têm da organização, nomeadamente, lealdade e capacidade de negociação.

#### 1.4.7 – Modelo Brooking

Annie Brooking, fundadora da Technology Broker, apresentou em 1998 um modelo ligeiramente diferente, com quatro componentes, a saber:

**Figura 9 – Componentes do Capital Intelectual – Annie Brooking**



Fonte: Amaral, Paulo et al, p. 144

Os primeiros – **ACTIVOS DE MERCADO** - são os elementos intangíveis que permitem à organização uma vantagem competitiva, incluindo, entre outros, o nome, a fidelidade dos clientes e os canais de distribuição.

Os **ACTIVOS CENTRADOS NA PESSOA** são as qualidades que fazem crescer os indivíduos, nomeadamente a inteligência colectiva, a criatividade, o nível de formação académica e as qualificações profissionais.

Os **ACTIVOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL** incluem os activos protegidos legalmente, de que servem de exemplo patentes, direitos de autor, marcas, segredos de fabricação, etc..

Finalmente, os **ACTIVOS DE INFRA-ESTRUTURA** abrangem a cultura organizacional, as tecnologias, metodologias e processos de gestão que asseguram o funcionamento da organização e definem a sua forma de trabalho.

#### 1.4.8 – Modelo Pena / Ruiz

Mais recentemente Nevado Pena e López Ruiz, citados por Dias et al, 2005, sugeriram um outro modelo, constituído por todos os benefícios futuros que uma organização gerará com resultado de aspectos relacionados com o Capital Humano, Capital Estrutural e Outro não Explicado. Nesse sentido e de uma forma matemática, tem-se:

$$\begin{aligned} \text{CAPITAL INTELECTUAL} &= \\ &= \text{CAPITAL HUMANO} + \\ &+ \text{CAPITAL ESTRUTURAL} + \\ &+ \text{CAPITAL NÃO EXPLICADO} \end{aligned}$$

A particularidade deste modelo, comparativamente aos anteriores, assenta em dois aspectos:

- apresenta um grau elevado de desagregação do Capital Estrutural: Capital dos Processos, Produtos e Serviços, Capital Comercial, Capital Comunicacional e Capital de Inovação e Desenvolvimento;
- por outro lado, refere a noção de Capital não Explicado, que abrange os elementos humanos e estruturais não incluídos no anterior, de menor relevância e com subjectividade de medição, mas que concorrem para o Capital Intelectual.

#### 1.4.9 - Síntese

Em resumo, pode-se indicar que relativamente às componentes do Capital Intelectual:

- Todos os componentes apresentam um apertada relação com a estratégia da organização;
- Há alguma heterogeneidade na decomposição do Capital Intelectual;
- Existe, apesar da variedade de componentes referidos, uma certa tendência em distinguir três tipos fundamentais de Capital: Humano, Estrutural e Relacional, cada um deles com uma grande variedade de elementos intangíveis, como se evidencia nos Quadros seguintes:

### Quadro 2 – Síntese Comparativa do Capital Intelectual

Edvinsson, Leif et al	Roos et al	Sveiby, Karl	Euro-forum	<i>Proyecto Meritum</i>	Brooking, Annie	Pena, Nevada et al
Capital Humano	Capital Humano	Competência Individual	Capital Humano	Capital Humano	Activos Centrados na Pessoa	Capital Humano
Capital Organizacional		Capital Estrutural	Estrutura Interna	Capital Estrutural	Capital Estrutural	Activos de: - infra-estrutura - propriedade intelectual
Capital de Clientes	Estrutura Externa		Capital Relacional	Capital Relacional	Activos de Mercado	Capital não Explicado

Fonte: Dias, João e Silva, Agostinho, 2005, p. 22

### Quadro 3 – Capital Intelectual – Elementos Constitutivos

Capital Humano	Capital Organizacional		Capital Relacional
	Propriedade Intelectual	Activos de Infra-Estrutura	
<i>Know how</i> Educação Qualificação Vocacional Conhecimento relacionado com o trabalho Valorização Ocupacional Valorização Psicométrica Competências relacionadas com o trabalho Espírito empreendedor, capacidade de inovar e de mudança Habilidades pró-activas e reactivas	Patentes Copyrights Direitos de desenho Segredos comerciais Marcas patenteadas Marcas de serviço	Filosofia de gestão Cultura da empresa Processos de gestão Sistemas de informação Redes de comunicações Relações financeiras	Marcas Clientes Lealdade de clientes Nome da empresa Carteira de encomendas Canais de distribuição Colaboração de negócios Acordos de licenças Contratos favoráveis

Fonte: Dias, João e Silva, Agostinho, 2005, p. 23

## 1.5 Mensuração

Falando-se de contabilização e atendendo-se aos PCGA, em especial o da prudência, poder-se-á dizer:

1 - “Zero”, já que não devem ser atribuídos valores a activos desconhecidos não controlados, ou

2 - “Calcule-se o Justo valor”. Para isso, segundo as directrizes da OROC, a consulta ao mercado afigura-se o caminho adequado.

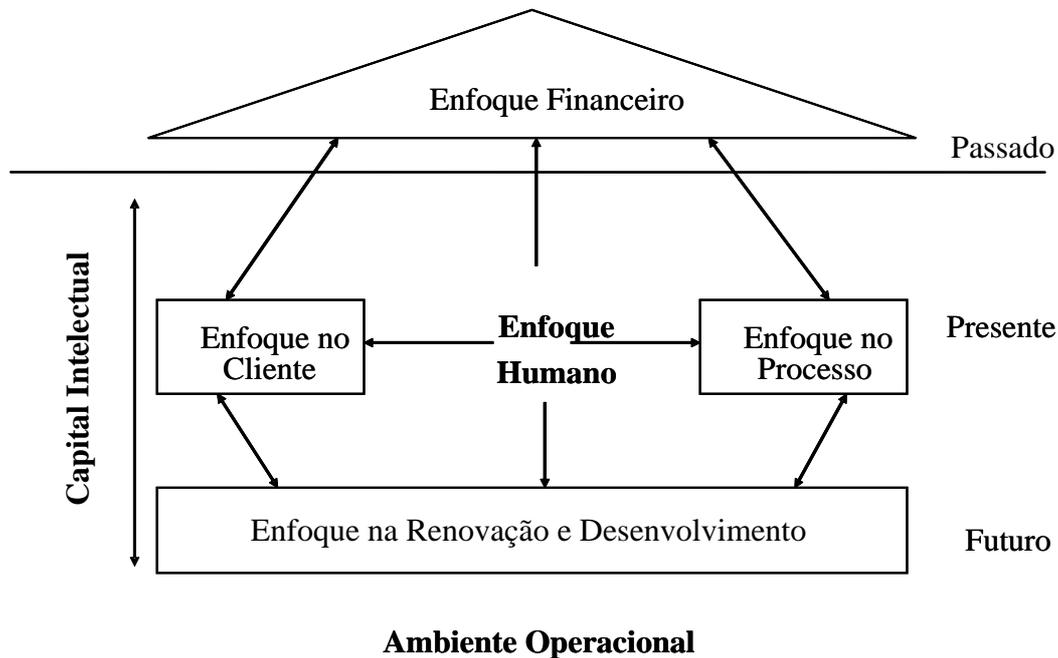
Todavia, recorrendo a um conjunto de artigos e livros sobre esta temática (que não são concordantes, como se irá adiante analisar), quanto à decomposição do Capital Intelectual, podem-se encontrar, entre outros, os seguintes modelos alternativos ao, ou extensivos do, modelo contabilístico:

### 1.5.1 – Modelo Skandia Navigator

Foi apresentado por Leif Edvinsson e Michael Malone, sendo um dos mais conhecidos.

Ele apresenta cinco áreas de foco, em que o Humano ocupa a posição - chave, como se evidencia na Figura seguinte:

**Figura 10 – Modelo Skandia Navigator**



Fonte: Edvinsson, Leif and Malone, Michael, 1998, p. 68

Nele consideram-se três tarefas fundamentais: Olhar para: (i) dentro das medidas, (ii) cima, em busca de medidas de valor mais abrangentes e (iii) para fora, em direcção ao utilizador.

Todavia, os seus autores entendem ser fundamental desenvolver condições que permitam comparar os resultados de diferentes organizações e sectores de actividade, criando para o efeito indicadores standard, a partir de um modelo desenvolvido para a SKANDIA, uma empresa seguradora com sede na Suécia.

Foi inclusivamente definida a equação que permite a comparabilidade universal, a saber:

$$\text{Capital Intelectual Organizacional} = i \times C$$

em que  $i$  é o coeficiente de eficiência na utilização do referido Capital e  $C$  é o valor do Capital Intelectual em unidades monetárias <sup>6</sup>.

### 1.5.2 – Monitor de Activos Intangíveis

Concebido por Karl Erik Sveiby, visa medir os intangíveis, a que chama a parte invisível do balanço, a partir de um conjunto de indicadores percentuais relevantes, em especial não financeiros.

Reconhece-se à partida que o autor não visa apresentar um desenho completo, mas antes (e com pragmatismo) permitir a mensuração de activos intangíveis.

Recorre a um modelo matricial com componentes e indicadores em percentagem (que designa como propostas e que carecem de ajustamento a cada organização):

- De crescimento e renovação – reconhecendo o potencial futuro da organização;
- De eficiência – informando até que ponto os intangíveis são produtivos, e
- De estabilidade – fornecendo o grau de permanência dos intangíveis na organização,

---

<sup>6</sup> Vide, para mais detalhe, Amaral, Paulo e Pedro, José – *O Capital Conhecimento - Modelos de Avaliação de Activos Intangíveis*, 2004, Anexo 1, p. 279 – 292. Se se preferir o documento original, Edvinsson, Leif and Malone, Michael – *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower* - 1998.

estruturados de acordo com as preocupações fundamentais, como apresentado no Quadro seguinte:

**Quadro 4 – Monitor de Activos Intangíveis**

INDICADORES DE			
	Competência Individual	Estrutura Interna	Estrutura Externa
COM-PONEN-TES	Crescimento	Crescimento	Crescimento
	Eficiência	Eficiência	Eficiência
	Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade

Fonte: Adaptado de Amaral, Paulo et al, 2004, p. 182

Apenas uma breve nota para recordar que, a partir deste modelo, Marrero Rodríguez desenvolveu o seu Balanço Agregado, apresentando:

- A débito – as competências pessoais, a estrutura interna e a estrutura externa – isto é, os activos intangíveis - e
- A crédito – o conhecimento interno e externo – ou seja, o Capital Intelectual.

1.5.3 – Technology Broker

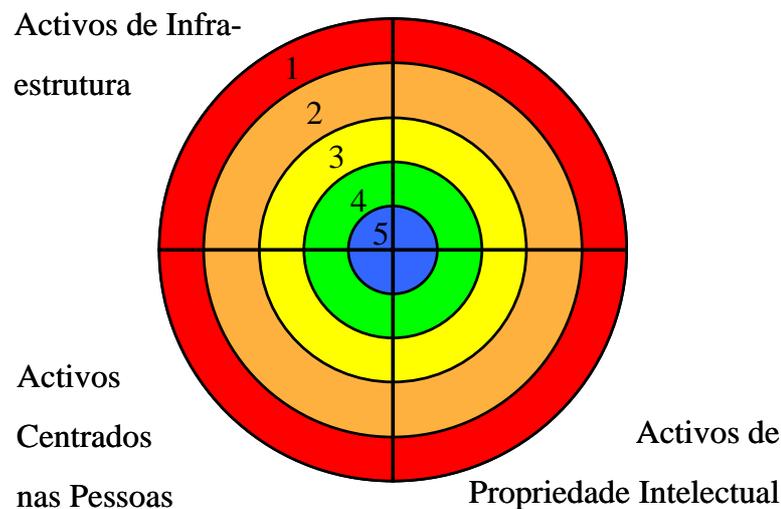
Desenvolvido por Annie Brooking e partindo do pressuposto que o Capital Intelectual é captado na dinâmica da organização, entende que a avaliação só é obtida através da realização de uma Auditoria especializada, já que a sua medição é qualitativa (e não pode, portanto, ser realizada por métodos directos e quantitativos).

Essa Auditoria envolve colaboradores de diferentes disciplinas e apura basicamente o nível de performance dos activos da organização, tendo em conta aspectos como estratégia, finanças e recursos humanos.

Recorre a índices (que variam entre um e cinco e que estão associados a diferentes cores) para o conjunto dos pontos a avaliar, visualizando-se os resultados em “alvos”.

Esquemáticamente tem-se:

**Figura 11 – Alvo de Annie Brooking – Visão do Capital Conhecimento**



Fonte: Amaral, Paulo et al, 2004, p. 147

#### 1.5.4 - *Balanced Scorecard*

A necessidade de conceber um sistema de medição (completo) do desempenho, incluindo as variáveis estratégicas, mantendo o equilíbrio entre o curto e o longo prazo, entre os aspectos financeiros e não financeiros, qualitativos e quantitativos, internos e externos, levou à concepção do *Balanced Scorecard* por Robert Kaplan e David Norton.

Em síntese, apresenta quatro perspectivas, a saber: Cliente, Financeira, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

**Figura 12 – *Balanced Scorecard***



Fonte: Kaplan, Robert e Norton, David, 1996

Cada organização deverá estabelecer, para cada perspectiva, os seus indicadores críticos, em número razoável, que devem ser definidos em consonância com a missão e estratégia organizacional, ajustando-se sempre que necessário.

Sem entrar em polémica quanto às suas vantagens relativamente ao *Tableau de Bord*, são conhecidos benefícios da sua adopção, nomeadamente:

- Clarificar e obter consenso sobre a estratégia, e
- Alinhar objectivos departamentais e pessoais com a estratégia.

Sendo pacífico que o *BSC* não foi concebido para a medição de intangíveis, serve, de facto, para tal fim, já que a ligação entre estes e os objectivos estratégicos das organizações são relevantes para se saber qual o seu contributo para alcançar os referidos objectivos.

#### 1. 5.5 – Thomas Stewart

Assumindo-se como um descrente da qualidade das medidas de Capital Conhecimento, coloca a tónica em três fontes – chave: Pessoas, Estrutura e Clientes, sendo a sua interacção a produtora do referido Capital.

Para ele, (citando Amaral, Paulo et al, 2004, p. 63):

- Capital Humano – é a capacidade dos indivíduos necessários para oferecer soluções aos clientes, sendo a fonte de inovação e renovação;

- Capital Estrutural – é o que transforma e amplia o Capital Humano, permitindo que ele seja usado vezes sem conta para criar valor;
- Capital Cliente – é o valor das relações de uma organização com as pessoas com quem faz negócios. Se ampliado para abranger os fornecedores e outros, será o Capital Relacionamento.

Ao nível de medidas por ele preconizadas, tem-se:

- Medidas de Avaliação Globais:
  - Diferença *Market to Books* – o valor é definido pelo mercado<sup>7</sup>;
  - Q de Tobin – (proposto por James Tobin) - compara o Valor de Realização de Mercado de um Activo com o seu Custo de Reposição;
  - Valor Intangível Calculado (VIC) – o valor dos intangíveis de uma organização, consideram os seus defensores, é igual à habilidade de superar um competidor médio com activos físicos semelhantes;
- Medidas de Avaliação de Capital Humano – Inovação, atitude dos empregados, experiência e capacidade de aprendizagem dos colaboradores;
- Medidas de Capital Estrutural – Stock de conhecimento (vg - segredos comerciais e fórmulas) e ciclos anuais de capital circulante e nível de burocracia;

---

<sup>7</sup> É a célebre e simples fórmula

$$\text{DifMtB} = \text{Capital Intelectual} = \text{Market Value} - \text{Book Equity}$$

(ou apresentada na forma de quociente), em que, todavia, o valor contabilístico está normalmente a custo histórico e não pelo justo valor.

- Medidas de Capital Cliente – Satisfação dos clientes, respectiva lealdade e qualidade das alianças com os mesmos.

#### 1.5.6 - Outros

Como se pode imaginar, existem outros modelos de medição do Capital de Conhecimento. Os agora apresentados são alguns dos mais divulgados na literatura existente, sem desprimor para os restantes <sup>8</sup>.

De entre esses ainda se destacam os seguintes:

- Paul Strassman – apresenta a noção de Valor Acrescentado da Gestão (VAG) – que é o excedente obtido após a remuneração, a uma taxa média do sector, dos diversos factores que contribuíram para a formação das receitas, reconhecendo ele mesmo a dificuldade de apurar tal montante;
- Verna Allee – considera que o mais importante é medir a eficiência do conhecimento nas organizações, recorrendo-se para isso a um conjunto de questões; <sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Para uma análise mais completa deste tema, inclusive para permitir uma análise comparativa, sugere-se a análise das páginas 190, 194, 199 a 202, 207, 209 a 216 do livro *O Capital Conhecimento - Modelos de Avaliação de Activos Intangíveis*, de Amaral, Paulo e Pedro, José – 2004.

No que se refere a modelos tradicionais de *Goodwill* sugere-se, no mesmo livro, as páginas 188 e 319 a 333.

<sup>9</sup> Allee, Verna, *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence* – Butterworth-Heinemann – 1997.

- O'Dell & Grayson – consideram que o fundamental reside na forma óptima de conseguir transferir conhecimento dentro das organizações. Para tal avançam com um sistema *Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)*, desenvolvido em 1995 pela *American Productivity & Quality Center* e (ex) Arthur Andersen (recentemente integrada de um modo formal, em Portugal e em alguns outros países, na Deloitte);
- Ken Standfield – desenvolveu um conjunto de conceitos extensivos associados ao Capital Conhecimento e que se ligam com o valor de mercado da organização.

Em termos matemáticos tem-se:

$$\begin{aligned}\text{Valor Real} &= \\ &= \text{Capital Tangível} + \\ &+ \text{Capital Intangível}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Valor Real} &= \\ &= \text{Capital Tangível} + \\ &+ ( (\text{Capital Conhecimento Realizado}) - (\text{Erosão de Capital Conhecimento}) + (\text{Vantagens Competitivas Sustentáveis}) )\end{aligned}$$

- Cap Gemini – apresentou o Modelo da Maturidade do Conhecimento (MMC), basicamente visual, em que conjuga os (quatro) níveis de geração de conhecimento – dados, informação, inteligência e conhecimento - e a utilização que lhes é dada, apresentando o ‘onde estamos’ e ‘para onde queremos ir’, conforme se esquematiza na Figura seguinte:

**Figura 13 – Modelo Maturidade do Conhecimento**

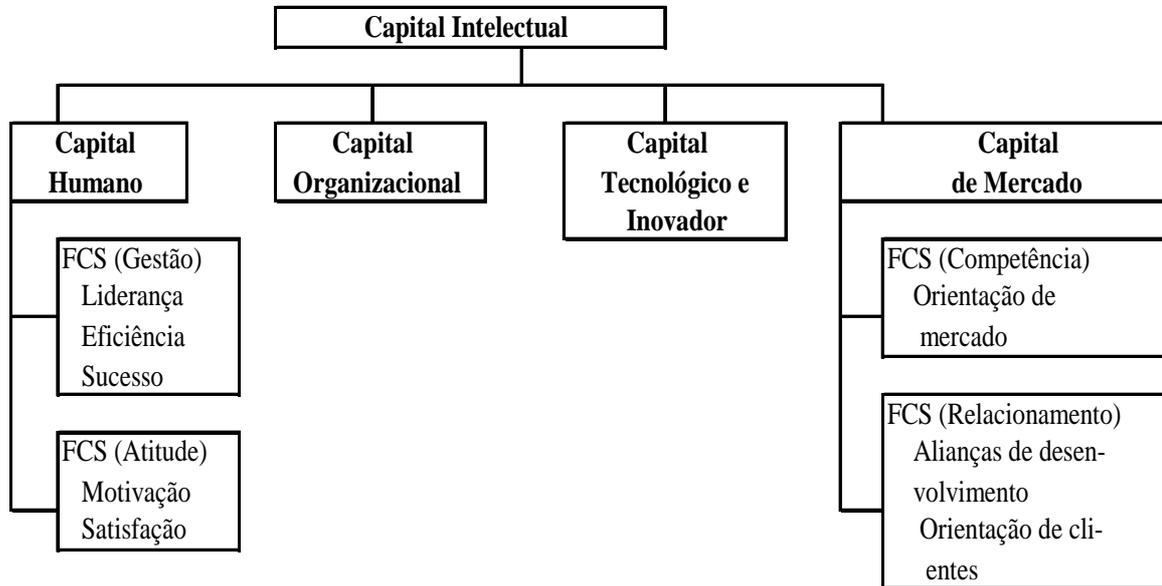
<p><b>Conhecimento</b> (internalizado, aprendido, tácito)</p> <p><b>Intelligence</b> (explícito, visões externalizadas)</p> <p><b>Informação</b> (combinada, organizada, interpretada)</p> <p><b>Dados</b> (matéria prima, implícitos)</p>		O que		Horizonte de visão
		podemos		
			fazer	
	Onde estamos hoje			a seguir
	Isolado (pessoal, pequenos grupos)	Distribuído (partilhado e comunicado)	Integrado (no negócio, processos e organização)	Aplicado (ganhos no negócio, medido e valorizado)

Fonte: Amaral, Paulo et al, 2004, p. 173

- Modelo *MAGIC* (*Measuring and Accounting Intellectual Capital*) - projecto co-financiado pela Comissão Europeia e realizado por um conjunto de entidades, visou: (i) identificar e registar, (ii) estruturar, (iii) medir, (iv) contabilizar e (v) monitorar o Capital Intelectual.

O seu modelo estrutural é apresentado na Figura seguinte:

**Figura 14 – Estrutura do Modelo *MAGIC***



Fonte: Amaral, Paulo et al, 2004, p. 176

### 1.5.7 – Síntese

Foram vários os modelos apresentados – resultantes de uma escolha que teve por critério a relevância que têm merecido -, embora todos eles passíveis de críticas.

A maior parte recorre a indicadores, mas não existe consenso quanto à sua escolha.

Nestes aspectos de medição importa sempre recordar a citação que é feita a Albert Einstein – “nem tudo o que conta pode ser contado e nem tudo o que é contado conta”.

Visando minorar a variedade de indicadores e permitir uma melhoria na comparabilidade da informação, a *IFAC* apresentou em 1998 um conjunto

de indicadores, que entretanto foram sendo ultrapassados pelos agora apresentados.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> A estrutura base proposta foi a seguinte:

### Quadro 5 – Indicadores de Medição do Capital Intelectual (IFAC)

Capital Humano	Capital Organizacional (Estrutural)	Capital Relacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputação dos empregados da empresa para os "headhunters";</li> <li>- Número de anos de experiência na profissão;</li> <li>- Percentagem de empregados com menos de dois anos de experiência;</li> <li>- Grau de satisfação dos empregados;</li> <li>- Percentagem de empregados que apresentam novas ideias;</li> <li>- Valor acrescentado por empregado;</li> <li>- Valor acrescentado por unidade monetária de salário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de patentes;</li> <li>- Resultado face às despesas de investigação e desenvolvimento;</li> <li>- Custos com manutenção de patentes;</li> <li>- Custo do ciclo de vida dos projectos por unidade monetária de vendas;</li> <li>- Número de computadores individuais ligados à base de dados;</li> <li>- Número de vezes que a base de dados foi consultada;</li> <li>- Contribuições para a base de dados;</li> <li>- Actualizações da base de dados;</li> <li>- Valor de utilização e conexão dos sistemas de informação;</li> <li>- Custo dos sistemas de informação por unidade monetária de vendas;</li> <li>- Resultados por cada unidade monetária de gastos em sistemas de informação;</li> <li>- Satisfação com os serviços de sistemas de informação;</li> <li>- Rácio entre novas ideias produzidas e novas ideias implementadas;</li> <li>- Número de novos produtos introduzidos;</li> <li>- Número de novos produtos introduzidos por empregado;</li> <li>- Número de equipas com projectos multifuncionais;</li> <li>- Proporção dos resultados provenientes de novos produtos;</li> <li>- Tendência de cinco anos no ciclo de vida do produto;</li> <li>- Tempo médio dispendido no <i>design</i> e desenvolvimento de um novo produto;</li> <li>- Valor das novas ideias (dinheiro poupado, dinheiro ganho).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento do volume de negócios;</li> <li>- Proporção das vendas por clientes regulares;</li> <li>- Lealdade à marca;</li> <li>- Satisfação dos clientes;</li> <li>- Reclamações dos clientes;</li> <li>- Proporção dos produtos devolvidos face às vendas;</li> <li>- Número de alianças com fornecedores / clientes e respectivo valor;</li> <li>- Proporção do negócio do cliente (fornecedor) atribuído ao produto ou serviço (medido em unidades monetárias).</li> </ul>

Fonte: IFAC, 1998

## **CAPÍTULO 2. – Capital Humano**

---

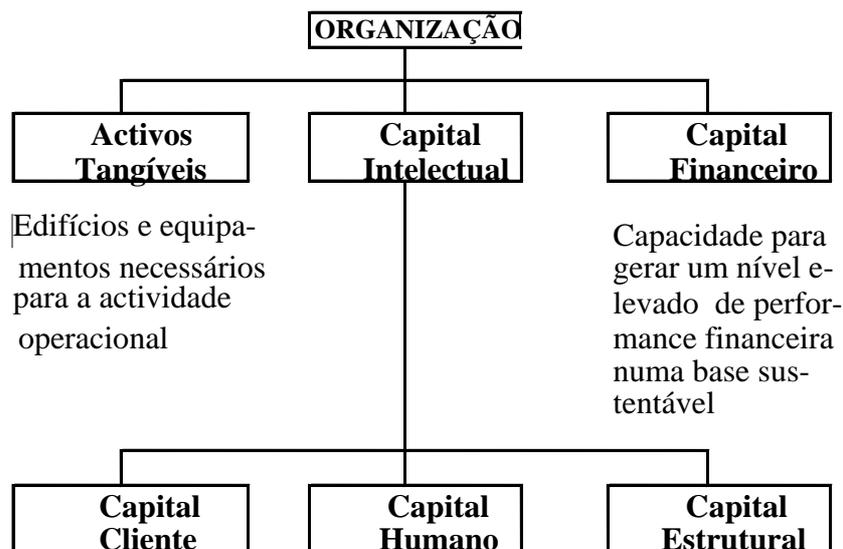
## 2.1 Contextualização

### 2.1.1 - Conceito

Como se indicou no capítulo anterior, o Capital Humano é, para os diversos autores citados, parte integrante do Capital Intelectual, um activo intangível, que pode vir a ser convertido em resultados.

Esquemáticamente tem-se:

**Figura 15 – Segmentação do Capital Intelectual**



Fonte: Phillips, Jack , 2005, p. 103

A expressão Capital Humano foi reintroduzida no vocabulário em 1961 num artigo da *American Economic Review* pelo prémio Nobel da economia Theodore W. Schultz, mas podemos encontrar referências a essa noção em Adam Smith (século XVIII).

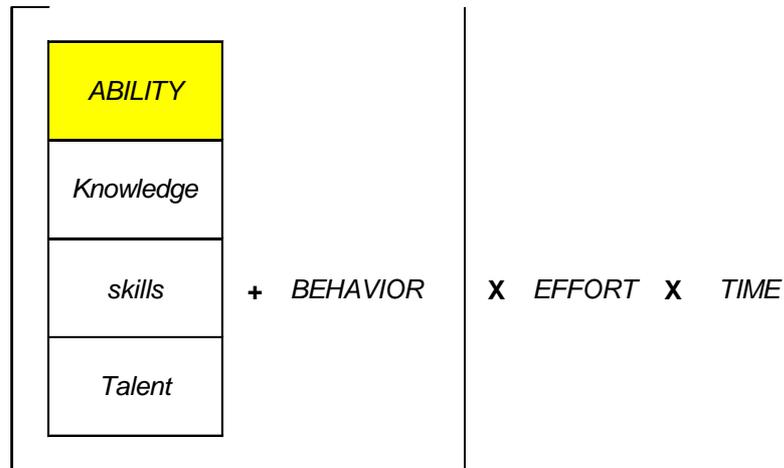
Procurando ilustrar a crescente relevância do tema, se nos situarmos no período de 1993 a 2003, tendo por base uma recolha de Jack Phillips, *Investing in Company's Human Capital*, 2005, p.1, os documentos produzidos contendo a expressão Capital Humano passaram de 700 (em 1993) para 8000 (em 2003).

Numa fase inicial o conceito abrangia: (i) competências, (ii) experiência e (iii) conhecimentos.

Posteriormente outro laureado com o prémio Nobel, Gary Becker, acrescentou: (i) personalidade, (ii) aparência, (iii) reputação e (iv) credenciais.

Seguindo o pensamento de Thomas Davenport na sua obra *Human Capital* (1999) tem-se:

**Figura 16 – Capital Humano**



11

Fonte: Davenport, Thomas, 1999, p. 19

Antes de concluir este ponto importa reconhecer a mudança ocorrida na visão do Capital Humano, como se ilustra no Quadro seguinte:

**Quadro 6 - Perspectivas do Capital Humano**

Visão Tradicional	Visão Actual
- As despesas com os Recursos Humanos são um custo	- Os valores incorridos com o Capital Humano são considerados uma fonte de valor
- A função RH é considerada staff	- A função RH é entendida como um <i>partner</i> estratégico
- Os programas de RH são iniciados sem a existência de uma necessidade de gestão a ligá-los	- Os programas de RH estão ligados a necessidades específicas da gestão antes de se iniciarem

Fonte: Phillips, Jack, 2005, p. 4

<sup>11</sup> O recurso à operação multiplicação é consciente, já que se reconhece, e assim se destaca, o efeito multiplicativo dos factores.

### 2.1.2 – Contributos para a Caracterização do Tema Recursos Humanos

Procurando, este trabalho, focalizar-se na análise nos últimos anos, o quadro evolutivo apresenta muitas transformações.

Assim e analisando a partir do fim da década de 80 e princípios da seguinte do século passado, a crise económica vivida ficou reflectida nos seguintes números dos Estados Unidos da América com base em estudos realizados pela American Management Association and Training Magazine (citado por Thomas Davenport, *Human Capital*, 1999, p. 5):

- empresas que reduziram o número de trabalhadores – 56%
- volume de quebra das despesas com formação – 5%.

Tal situação alterou-se nos anos seguintes e a frase “os empregados são o nosso activo mais importante” passou a ser standard dos relatórios anuais das organizações.

Um estudo recente (citado, por Crawford, J. et al, 2006, p. xx), efectuado pela Chief Executive Magazine e Accenture concluiu por um coro de respostas: “as pessoas são a chave para ter sucesso”.

Todavia ocorreram transformações no tipo de pessoas contratadas, tendo-se passado da noção de “costas largas e mãos poderosas, para mentes criativas e flexíveis... . Hoje nas empresas que geram maior riqueza – as ligadas às tecnologias, biomedicina e serviços financeiros – o Capital Humano e o sucesso do negócio são inseparáveis” (Crawford, J. et al, 2006, p. xii).

Outro estudo realizado em 2001 por Robert Benchley – O Valor do Capital Humano e também citado no livro anteriormente referido de Thomas Davenport – evidencia a redução de lucros, baixa de produtividade, taxas crescentes de rotação de pessoal e custos crescentes de recrutamento e formação.

Aliás num quadro nele apresentado sobre “O que Hoje é Relevante”, na óptica de um *CEO*, tem-se:

#### Quadro 7 – O que Hoje é Relevante – Visão dos CEOs’

	%
<b>O maior desafio é:</b>	
- Identificar e manter os bons colaboradores	47
- Definir a estratégia e planejar	21
<b>Três anos antes, o tema das "pessoas" era:</b>	
- Mais importante	2
- Igualmente importante	14
- Menos importante	84
<b>O tema mais relevante relativo a Quadros é:</b>	
- Atrair os melhores	39
- Manter e motivar o pessoal - chave	26

Fonte: Crawford, J. et al, 2006, p. xxi

A McKinsey International elaborou em 1998 um conhecido Relatório que designou por “Guerra dos Talentos”, expressão que continua em vigor, pesem embora as alterações ocorridas no mercado de trabalho.

Bastará recordar a afirmação de Bill Gates, *CEO* da Microsoft: ‘Levem os nossos 20 melhores talentos e dir-lhes-ei que a Microsoft se converterá numa empresa sem qualquer importância...’

O que aqui está em análise é simples – estudos realizados pela Accenture, Jac Fitz-Enz, Watson Wyatt e outros, em 2000 e 2003, indicam que mesmo uma pequena melhoria pode ter um impacto significativo nos resultados, reforçando a ligação entre os recursos humanos e os resultados financeiros. É que ‘empregados com conhecimentos transformam informação em soluções’ (Crawford, J. et al, 2006, p. xxiii e xxiv).

Esta lista não é exaustiva, já que outros estudos foram realizados por entidades como: (i) O Saratoga Institute (com um patrocínio da PwC), (ii) American Productivity And Quality Center, (iii) Mercer, etc..

Neste quadro falta acrescentar alguns traços importantes caracterizadores da situação actual, a saber:

- Precariedade das relações contratuais e a ela associada a redução da lealdade trabalhador / organização;
- Incremento do trabalho em *part time* e de pessoas em regime de *outsourcing*;
- Menor relevância da ‘guerra dos talentos’;
- Incremento do nível médio de formação das pessoas que se apresentam no mercado de trabalho;
- Contratação de trabalhadores individuais externos mais à tarefa.

### 2.1.3 – Medição

Antes de mais importará ter em conta quais as medidas que irão ser consideradas. Aspectos como taxa de absentismo e rotação de pessoal são tradicionalmente consideradas e ainda hoje permanecem válidas.

Entretanto, muitas outras, de carácter geral, foram sendo desenhadas, ou específicas de certos sectores (vg – número de acidentes numa empresa de transportes), embora aqui se possa ainda distinguir entre pessoal administrativo e operacional.

A título ilustrativo podemos indicar as seguintes:<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Uma lista mais completa pode ser encontrada na obra já referenciada de Jack Phillips, 2005, p. 178 a 205. Do mesmo modo, nessa mesma obra encontra-se a lista elaborada pela Skandia em 1994 (p. 131 a 133):

- (a) mais do que focar a facilidade ou não de medição (podem-se ver os resultados, mas falta a comparabilidade), importará ver o grau de satisfação obtido com o R&D;
- (b) para lá dos *surveys*, a taxa de rotação e a facilidade de atrair novos colaboradores são aspectos tradicionais a ter em conta;
- (c) sistema de avaliação que considera não apenas a avaliação tradicional chefe/colaborador, mas também a designada avaliação “*inter paris*” e “*bottom up feed back appraisal*”;
- (d) número de candidatos com “qualidade” que se consegue obter de cada processo de selecção tendo por base o número de respostas.

## Quadro 8 – Medidas de Capital Humano

<b>Inovação e Criatividade</b> Inovação (a)
<b>Atitude do Pessoal</b> Satisfação dos empregados (b)
<b>Estabilidade Laboral</b> Rotação Número médio de anos de casa
<b>Capacidade dos Empregados</b> Nível educacional
<b>Liderança</b> Resultados do sistema de avaliação a 360° (c )
<b>Criação de Postos de Trabalho</b> Crescimento do número de colaboradores Eficiência do recrutamento (d)
<b>Compensação e Benefícios</b> Valores salariais Peso da parte variável da remuneração
<b>Segurança</b> Taxa de acidentes
<b>Relações Laborais</b> Taxa de absentismo Grau de qualidade de vida reportada pelos empregados

Fonte: Adaptado de Phillips, Jack, 2005, p. 178

Aliás, um dos livros consultados (cujo nome é bastante extenso), *The Human Capital Edge – 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value*, de Bruce Pfau e Ira Kay apresenta, com todo o detalhe (e tem por base) o Relatório divulgado em 2000 pela Watson Wyatt (de que eles são membros), realizado em conjugação com a Strategic Rewards. As referidas ‘practices’ são:

**Quadro 9 – *Twenty One People Management Practices Your Company Must Implement***

- 1 - Considerar o recrutamento e a retenção como missão crítica;
- 2 - Recrutar pessoas que 'tocam no chão a correr';
- 3 - Não chega ser uma boa organização para trabalhar. Tem de ser conhecida como um óptimo lugar para trabalhar;
- 4 - Envolver os empregados nos processos de recrutamento;
- 5 - Focalizar no básico: as pessoas têm mais semelhanças que diferenças;
- 6 - Ligar a remuneração à performance;
- 7 - Pedir ao CEO que detenha uma participação significativa na organização;
- 8 - Oferecer acções, em número significativo, aos responsáveis;
- 9 - Sincronizar os pagamentos;
- 10 - Não tratar os benefícios como algo acessório;
- 11 - Entender que a satisfação dos empregados é um objectivo crítico em qualquer actividade;
- 12 - Minimizar distinções com base em estatutos;
- 13 - Flexibilizar as condições de trabalho;
- 14 - Não subestimar a importância crucial de uma liderança senior;
- 15 - Aprender a gerir a mudança;
- 16 - Não assumir que os trabalhadores já se não interessam pela segurança no trabalho;
- 17 - Ser cuidadoso relativamente à formação para o desenvolvimento;
- 18 - Manter as comunicações abertas e puras;
- 19 - Criar as condições aos trabalhadores para que eles partilhem o conhecimento, capitalizando a tecnologia;
- 20 - Ser cuidadoso na implementação do sistema de avaliação a 360°;
- 21 - "Médico, cura-te a ti mesmo": O papel dos Recursos Humanos.

Fonte: Pfau, Bruce et al, 2002, p. iii a v

Por outro lado, é possível aceder a listas com a estrutura das melhores práticas nesta área do Capital Humano.

A título ilustrativo podemos indicar as seguintes:<sup>13</sup>

### **Quadro 10 – Lista de Capital Humano**

#### **DESPESAS COM RECURSOS HUMANOS**

- Como uma percentagem dos custos operativos
- Como uma percentagem das receitas totais
- Por colaborador

#### **DESPESAS COM PESSOAL**

- Custo médio por acidente ocorrido
- Valor médio de encargos de saúde por empregado
- Custo médio por empregado saído

Fonte: Phillips, Jack, 2005, p. 45

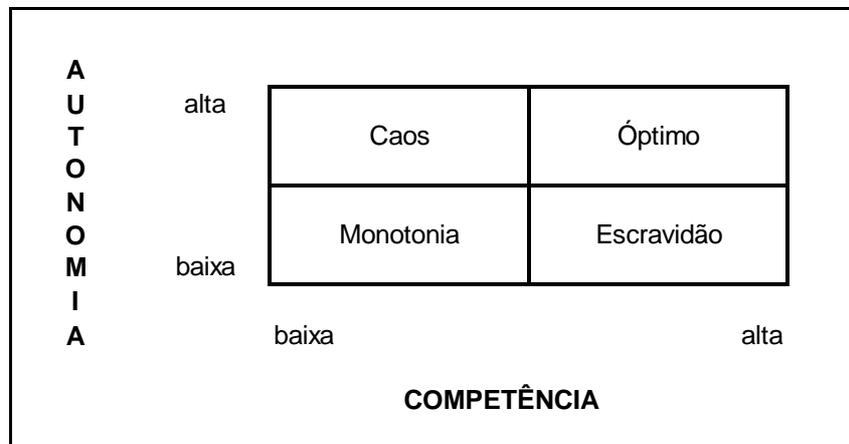
#### 2.1.4 – Factores Motivacionais

Tendo por base o Quadro apresentado no ponto anterior, estão apresentados os factores motivacionais relevantes, embora diferentes autores deles escolham alguns como os essenciais, ainda que depois não haja coincidência sobre eles.

Sendo certo que a autonomia e a competência são aspectos relevantes a ter por base, importará ter em conta o seu efeito cruzado e o que daí resulta, como se resume na Figura seguinte:

<sup>13</sup> Uma lista mais completa pode ser encontrada na obra já referenciada de Phillips, Jack, 2005, p. 45

**Figura 17 – Autonomia / Competência**



Fonte: Citado por Davenport, Thomas, 1999, p. 132

Importa, antes de avançar, ter em atenção que embora aspectos culturais, sociais e religiosos condicionem a economia e obriguem a ajustar a cada país este tipo de análises, a globalização tem vindo a criar uma progressiva uniformidade.

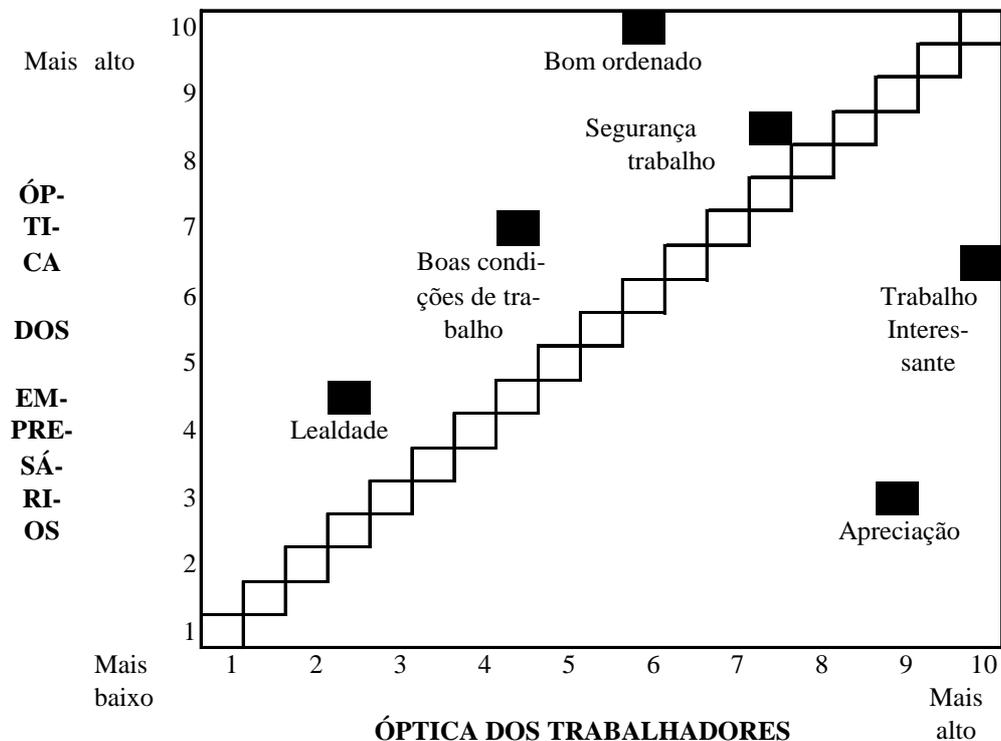
Tentando sistematizar os factores mais relevantes na óptica dos trabalhadores, tem-se:

- **Intrínsecos:** Interesse, desafio, variedade, liberdade, criatividade, relações sociais e prazer;
- **Financeiros:** Ordenado base, incentivos materiais, bónus, comissões, complemento de reforma, férias, seguros de saúde e outros;
- **Crescimento:** Progressão, oportunidade de liderança, formação escolar e profissional (formal e informal);

- Reconhecimento: Apreciação, prémios, reconhecimento profissional ao nível da organização e comunitário, prestígio e respeito.

Todavia existem diferentes expectativas entre empregados e empregadores, no que diz respeito à importância dos factores motivacionais. A Figura seguinte ilustra-as:

**Figura 18 – Diferença de Expectativas dos Factores Motivacionais do Trabalho**



Fonte: Adaptado de Davenport, Thomas, 1999, p. 35

### 2.1.5 – Estratégia

Importa ter presente, sempre que este tema é abordado, as metáforas de guerra que a ela se associam, já que a palavra tem a sua raiz no grego *strategus* - comandante máximo das forças armadas, ou também magistrado chefe.

Nesta área o livro a Arte da Guerra de Sun Tzu é, até pela sua antiguidade, uma referência incontornável.

Procurando focalizar no que a este tema interessa, é fundamental articular a estratégia da organização com o Capital Humano.

Para isso importará, antes de mais, ter presente, de uma forma global, as capacidades da organização.

Simultaneamente é necessário considerar as alavancas de implementação críticas, em que se incluem:

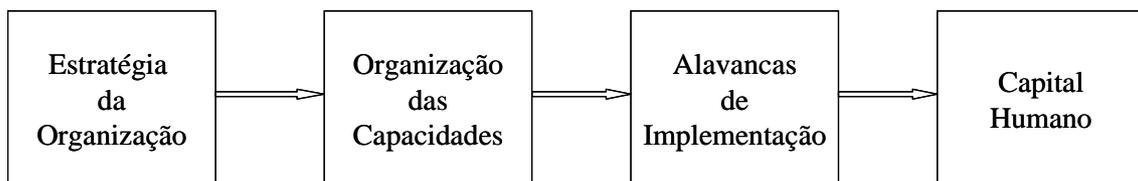
- Capital Humano;
- Estrutura da organização;
- Processos de trabalho;
- Tecnologia.

No que respeita ao Capital Humano importará agora fazer a ligação aos factores - chave, apresentados na sua forma analítica, ou agrupados em cinco grandes blocos, a saber:

- Obter a excelência no recrutamento e retenção;
- Criar uma orientação virada totalmente para a recompensa;
- Estabelecer um ambiente de trabalho aberto e flexível;
- Manter um sistema de comunicação aberto entre os responsáveis e os colaboradores;
- Implementar tecnologia focalizando Recursos Humanos.

É este conjunto de ideias que se procura ilustrar com a Figura seguinte:

**Figura 19 – Articulação Estratégia / Capital Humano**



Fonte: Davenport, Thomas, 1999, p. 71

## 2.2 Cadeia de Valor

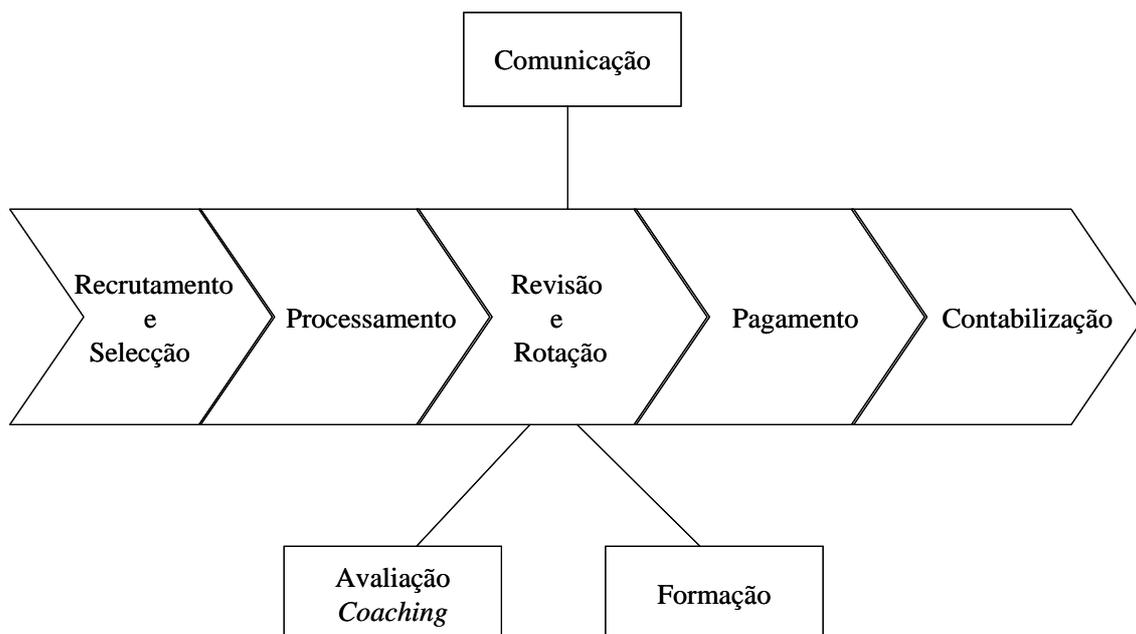
### 2.2.1 – Introdução

A ideia de cadeia de valor surge já na segunda parte do século passado e visa fornecer aos responsáveis e restantes colaboradores uma visão integrada e completa dos processos básicos da organização.

Será compreensível que, por razões de análise, ela seja estudada de um modo segmentado, mas é fundamental entender o conjunto e respectivas interacções, sem o que se fica com uma visão limitada, truncada e irreal do que se estuda.

Adoptando este raciocínio, a cadeia de valor dos Recursos Humanos pode ser sintetizada como segue:

**Figura 20 – Cadeia de Valor dos Recursos Humanos**



Fonte: Elaboração própria

Claro que esta cadeia de valor se entrelaça nas outras que, no seu conjunto, representam a totalidade da organização, a saber:

- Recursos Humanos;
- Aprovisionamentos – englobando todas as compras, incluindo de imobilizado;
- Transformação – corresponde genericamente à produção e armazenagem;
- Tesouraria – abrangendo a entrada e saída de fundos;
- Receitas – corresponde ao processo de vendas;
- Financeiro – abrange todo o remanescente da organização, nomeadamente a área fiscal.

Definido o contexto, pode-se passar para a análise das partes que constituem os Recursos Humanos, sendo certo que as funções básicas que lhe são atribuídas, seguindo Moller, Robert et al, 1999, p. 29, são:

- Identificação das necessidades actuais e futuras, por áreas operacionais, idealmente pensando em termos de médio prazo, com um papel de orientador / facilitador;
- Inventariação, análise e avaliação dos colaboradores existentes, procurando identificar falhas;

- Recrutamento externo, transferências, promoções e acções de formação para eliminar as carências identificadas;
- Gerir todo o processo administrativo – incluindo os aspectos de índole fiscal e laboral -, bem como todos os outros anteriormente abordados, nomeadamente ligados a incentivos e política de bem estar.

### 2.2.2 – Recrutamento e Selecção

Este processo, de facto, inicia-se com a identificação das necessidades e esta deve ser pensada antecipadamente, quer para minimizar erros que a urgência possa agravar, quer para permitir uma visão a longo prazo, já que pode ser preferível a organização, ela mesma, desenvolver internamente pessoas, em vez de as recrutar com a experiência solicitada, mas que não foram por ela ‘moldadas’.

Em resumo, as opções que se abrem podem ser sistematizadas no Quadro seguinte:

**Quadro 11 – Opções de Contratação**

Internas		Externas	
Tradicionais	Não tradicionais	<i>JIT</i>	Outsourcing
- Full time	- Contrato a prazo	- Agência de emprego	- Fornecedores externos
- Part time	- Horário flexível	- Consultores independentes	- <i>Service bureau</i>
- Horas extraordinárias	- Partilha	- Sub-contratados	- <i>Shared workforce</i>
- Trabalho sazonal	- Reformados	- <i>Freelancers</i>	

Fonte: Adaptado de Davenport, Thomas, 1999, p. 68

É certo que a organização pode, ela mesma, fornecer conhecimentos, mas tal já se revela mais complexo no que respeita a habilidades (“*skills*”), ou a talento.

Sem se poder referir uma resposta automática, a ponderação de factores como o grau de urgência, tempo de aprendizagem da função e necessidade de reter podem sugerir diferentes alternativas, como se sistematiza no Quadro seguinte:

### Quadro 12 – Tipo de Recrutamento

Grau de Urgência	Tempo de Aprendizagem	Necessidade de Reter	Recomendação
Pequeno	Grande	Grande	Treinar / desenvolver
Médio / pequeno	Médio / pequeno	Grande	Contratar
Grande	Pequeno	Pequena	Trab. temporário ou Consultores
Médio / grande	Médio / pequeno	Pequena	<i>Outsourcing</i>

Fonte: Adaptado de Davenport, Thomas, 1999, p. 70

Aqui os aspectos essenciais a ter em conta passam também pelo controlo da taxa de rotação de pessoal – crítico em alguns sectores como a Auditoria e Consultoria -, que às vezes pode ser maior em processos de “*rightsizing*”, com todos os riscos (se não for bem conduzido), de representar uma forte redução do Capital Humano, por isso a relevância do tema segurança, sem nunca esquecer a estratégia definida.

Relevante também o envolvimento dos colaboradores no processo de recrutamento, desde a fase de indicação de novos membros, que eles mesmos “filtram” – até pelo conhecimento directo que têm do trabalho e da organização -, mas também comprometendo-os com as escolhas na fase final. Tal exige, compreensivelmente, a selecção e treino dos colaboradores, cujas sugestões não devem, posteriormente, vir a ser alteradas.

Uma estratégia de desenvolvimento de recrutamentos, seguindo Pfau, Bruce et al, 2002, p. 11, inclui:

- Uma estratégia cuidada, articulada e entendida da organização;
- Uma análise profunda dos dados relativos a recrutamento, rotação, etc.;
- A definição de modelos de competências que suportam directamente a estratégia do negócio;
- Uma análise do “inventário” das competências actuais;
- A existência de descrições de funções cuidadas, planos de carreira e de desenvolvimento;
- O conhecimento dos *packages* remuneratórios praticados pelo mercado e pela concorrência;

- A existência de processos estabelecidos de recrutamento, incluindo uma rigorosa definição dos critérios de avaliação, formação, experiência, atitude comportamental e atributos de personalidade.

Uma clara definição do perfil pessoal, descrição da função, bem como das oportunidades de carreira e *package* salarial é fundamental para o entrevistado e entrevistador.

O recurso à internet tem vindo a generalizar-se para agilizar processos, mas não se pode ignorar o processo final de avaliação, procurando conhecer o candidato. O recurso a impressos adequados, testes psicotécnicos e técnicos, entrevistas estruturadas (individuais e / ou de grupo), por vezes em “carrossel” e *assessment center*, são elementos que não podem ser descurados.

Ficam ainda de fora os processos de validação prévia, como sejam exames médicos, obtenção de referências e outras confirmações, bem como o divulgar a organização e o que se espera, de forma que o candidato também se auto-avalié.

As organizações, importa não esquecer-lo, devem estar preparadas para:

- Oferecer boas e reais oportunidades;
- Negociar um *package* que atraia e motive;
- Realçar aspectos não monetários;
- Admitir variedade de remunerações dentro de “bandas”;

- Transferir um colaborador importante, que de outra forma pode sair da organização.

Naturalmente importa também ter em conta a imagem que a organização projecta para o mercado, pela atracção que tal pode gerar nos candidatos, apresentando os seus valores, políticas e sistemas, através das atitudes da entidade e dos seus colaboradores, bem como por anúncios, material de marketing, etc..

Uma palavra ainda para o arrastar dos processos, pelo não cumprimento de prazos (com dano para a imagem) e pelo risco de perda dos melhores candidatos.

Um aspecto final, nem sempre lamentavelmente acautelado, que tem a ver com a entrada do colaborador, desde o Manual de Acolhimento (para lhe dar a conhecer a organização e toda a informação sobre normas e regras existentes), ao acolhimento propriamente dito e à sua introdução na nova entidade.

### 2.2.3 – Processamento

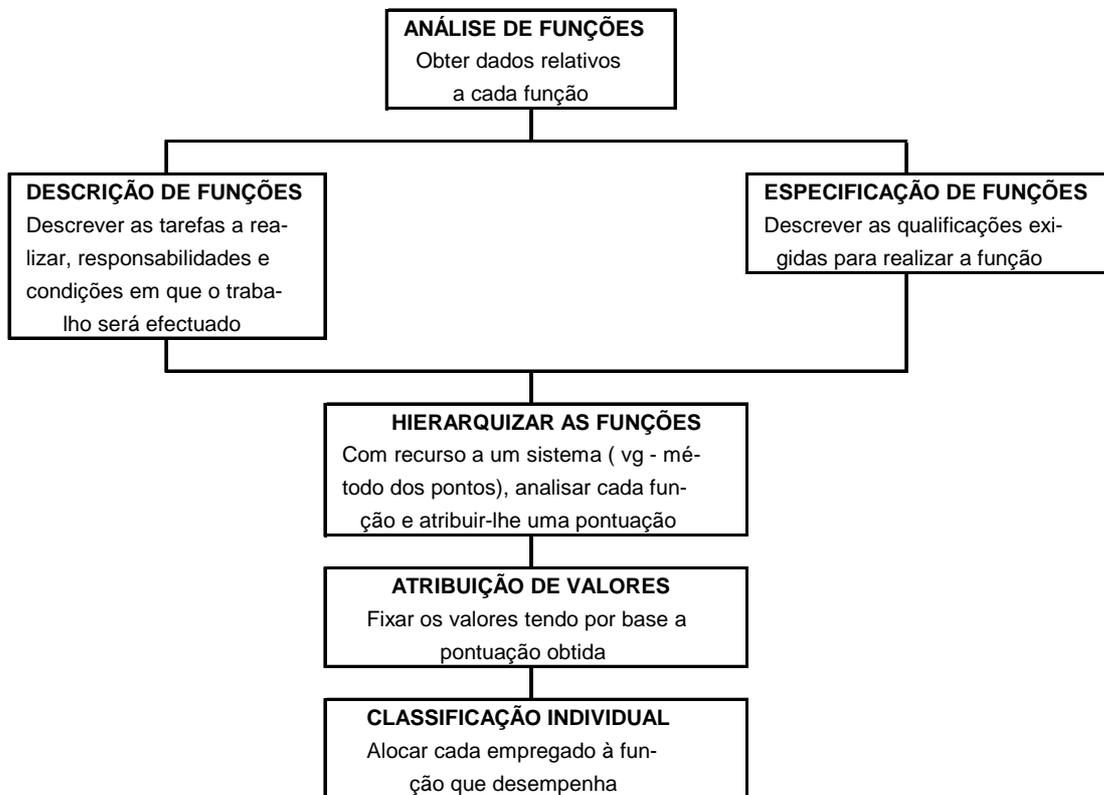
Trata-se de um aspecto importante, mas de natureza administrativa, que não releva para este trabalho.

Compreende, dito de uma forma muito breve, todo o processo, desde a recolha – qualquer que seja o modo - da informação base do trabalho realizado, a sua valorização tendo por base os valores acordados, o acréscimo de outros valores que lhe sejam devidos (vg – prémios de

assiduidade e bónus para falhas), o apuramento dos descontos estabelecidos por lei, ou outros, e o apuramento do valor líquido a pagar.

Como indicado, o processamento é efectuado tendo por base os valores acordados. Tal facto assume a existência, na organização, de um sistema de qualificação de funções, que se sistematiza na Figura seguinte:

**Figura 21 – Sistema de Qualificação de Funções**



Fonte: Elaboração própria

Para lá dos valores base, muitas organizações incluem nos *packages* salariais outros benefícios adicionais voluntários, como viatura (com diferentes opções), seguros (só dos colaboradores, ou também extensivo a familiares), complementos de reforma, partilha de lucros e de acções, subsídios vários, apoio a creches, pagamento de jóias e mensalidades em

ginásios, férias adicionais, reformas faseadas, etc., sendo simultaneamente tudo isto argumentos de venda da organização em processos de recrutamento.

Importa reconhecer que o desaparecimento de algumas organizações que eram reconhecidas como sólidas e credíveis, por razões ligadas a irregularidades financeiras, tem levado muitos trabalhadores a não encararem de uma forma tão motivadora a oferta de acções (em especial quando inclui cláusulas de não venda durante vários anos) como uma forma de premiar o seu empenho.

Este facto leva inevitavelmente a um “arrefecimento” da relação organização / colaborador, mas é o fruto do período que vivemos.

Como se compreende, por razões várias (vg – idade, estrutura familiar, cultura, etc.), nem sempre todos colaboradores encontram nos benefícios adicionais que a organização pode estar disposta a conceder a mesma “dose” de motivação, o que exige atenção e revisão regular, bem como cuidada explicação sobre as razões que levam os responsáveis a estabelecer tais benefícios. Tudo isto deve constar da informação disponibilizada aos colaboradores.

#### 2.2.4 – Avaliação

A avaliação é um sistema de acompanhamento e *feed back* do trabalho realizado, não interessando tanto a designação utilizada – sistema de notação, *appraisal*, *rating form*, etc..

Exige o estabelecimento prévio dos factores sobre o qual incidirá a avaliação, bem como a periodicidade da mesma e o processo em si – quem faz, para quem vai e possibilidade, ou não, de “apelo”.

É pressuposto, para a sua realização, a prévia definição de objectivos e responsabilidades, ser realizada com equidade, verdade, transparência, equilíbrio e consistência.

Em certas organizações este processo de avaliação tem mais reflexos apenas em parte dos colaboradores – os de nível mais elevado, cujo *package* inclui uma componente variável. Pelos problemas que tal política gera, este tema tem vindo a ser reequacionado por parte de algumas entidades.

Ela é uma base importante para efeitos de *coaching / mentoring*, bem como para a formação, a seguir abordados.

É ainda importante aqui efectuar análises das avaliações realizadas por avaliador, de forma a detectar eventuais enviesamentos de resultados, bem como estabelecer ‘sistemas de distribuição forçada’.

Importará também ter presente que esta avaliação será a base justificativa de formação, transferências, revisões salariais, promoções ou saídas, que deve ser devidamente arquivada, pelo que não deve ser uma área descurada em termos de atenção.

No passado recente surgiram referências a sistemas, já implementados em alguns casos (e em que o autor destas linhas participou), em que sobre cada colaborador se começou a solicitar *feedback* dos seus pares – “*peer’s*

*recognition*” –, bem como das pessoas por ele supervisionadas e que o supervisionaram, designado por sistema de avaliação a 360 graus.

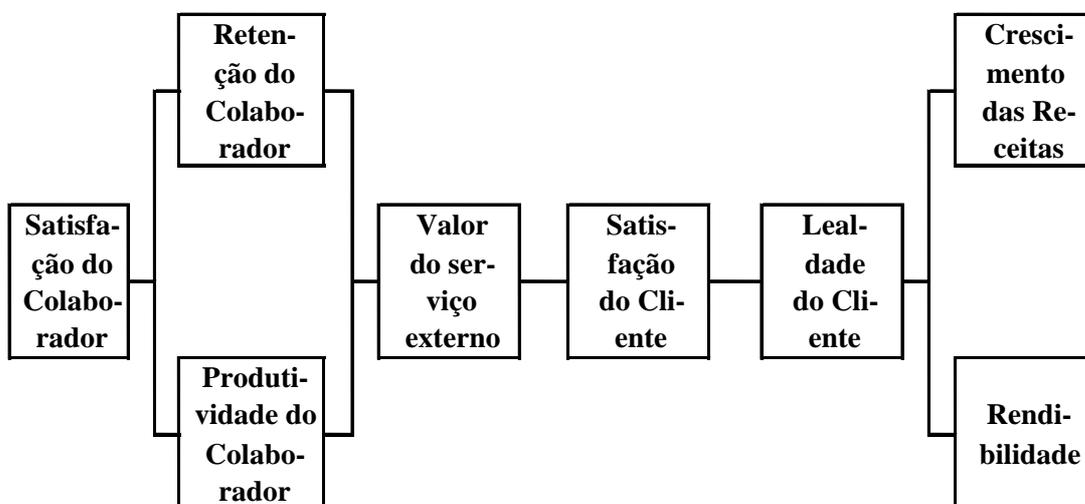
Sendo um sistema com os seus méritos e de natureza confidencial relativamente a quem avalia, exige algum cuidado na sua implementação (vg – é não aplicável caso o número de *feedbacks* seja inferior a certo limite).

Neste ponto da avaliação cabe também uma palavra sobre o grau de satisfação por parte dos colaboradores relativamente à organização – citando Aristóteles (384 – 332 aC), “o prazer na execução da tarefa coloca perfeição no trabalho”.

O recurso a sistemas regulares de *Surveys* de Satisfação anónimos podem, apesar de algumas limitações, ajudar os responsáveis.

A Figura seguinte ilustra de uma maneira linear a relação entre a satisfação do colaborador e os benefícios que daí resultam para a organização:

**Figura 22 – Impacto da Satisfação do Colaborador**



Fonte: Pfau, Bruce et al, 2002, p. 170

Do mesmo modo, *Surveys* - a realizar por terceiros - sobre níveis de remuneração praticados pela concorrência, são uma fonte importante de referência.

### 2.2.5 – *Coaching - Mentoring*

O *Coaching – Mentoring* respeita à criação de um sistema de acompanhamento da carreira de um colaborador – *mentee* – por um outro de nível (muito) mais elevado – *mentor*.

Não tem carácter imperativo, exige uma boa “química” entre ambos e deve ter por base um acordo de princípio relativo à sua concretização.<sup>14</sup>

Funcionam como “facilitadores” e “fonte” para entender as normas e comportamentos que se ajustam à cultura da organização, sendo particularmente aconselháveis em fases:

- Iniciais de carreira;
- Anteriores e posteriores à promoção a cargos de chefia, ou de mudança de projecto.

O envolvimento directo dos responsáveis da organização neste processo é também uma forma de os aproximar e tornar mais visíveis, factor considerado relevante para a motivação dos colaboradores.

---

<sup>14</sup> No livro de Crawford, J. et al, 2006, p. 184 e 185, bem como no seu Anexo I, é possível encontrar referências às melhores práticas em *Mentoring*, bem como um guia específico.

### 2.2.6 – Formação

A formação é, ao longo de toda a carreira, um elemento vital para desenvolver e aperfeiçoar os colaboradores, bem como uma forma de os motivar, desde que adequada, podendo ser das mais variadas naturezas (vg – técnica ou comportamental) e ser ministrada de diversas formas (auto-estudo, e-learning, ou presencial e em sala, ou em regime de “*outdoor*”), dependendo das circunstâncias, sem esquecer o “*on-the-job-training*” que, por vezes, é esquecido quando esta temática é tratada.

Pelo impacto motivador que produz – em algumas fases de carreira, este é a principal razão da escolha de uma organização -, pela importância que tem e pelos valores que acarreta – em si não relevantes, se gerar a mais valia que se espera – é uma área importante, que não deve estar amarrada a fórmulas rígidas, precisa de ser revista e ajustada regularmente e deve ter em conta os objectivos finais que se pretendem atingir.

Alguns dos princípios básicos que aqui importa reter são:

- Análise da necessidade – deve ser antecedida de um estudo relativo às necessidades de formação a curto / médio prazo, tendo em atenção a estratégia da organização e o plano de carreira do participante (incluindo funções que vai realizar);
- Receptividade do formando – a formação deve ser algo que este deve também desejar – idealmente até ter pedido - e ser relevante em termos dos seus objectivos e metas, bem como da organização;

- Qualidade do material usado – deve ser previamente testado, adequado aos objectivos e de nível elevado;
- Exigências de tempo – deve ser realizada na altura adequada, dando-lhe a importância que merece;
- Duração – dependente do objectivo, mas tendencialmente curta;
- Periodicidade – preferivelmente distribuída ao longo do tempo, tendo em conta também as necessidades de ‘reforço’;
- Material a fornecer – dependendo da natureza do curso, este não pode ser ignorado. Hoje em dia a criação de uma ‘*help line*’ está a banalizar-se;
- *Feedback* – fundamental ser obtido por parte dos formandos e formadores;
- Monitoria – ser confiada a pessoas com os conhecimentos e capacidade pedagógica adequados;
- Condições de realização – não podem ser descuradas, para permitir a focalização dos participantes.

Antes de concluir este ponto é fundamental chamar a atenção para a necessidade de criar junto de cada trabalhador um ambiente motivador da formação informal e permanente, com as vantagens recíprocas que gera.

### 2.2.7 - Comunicação

A comunicação é um tema que, de *per si*, é Dissertação de Mestrado.

Não tendo esta tal objectivo, é importante destacar a relevância da mesma nas organizações no que respeita aos recursos humanos.

Assim, uma das regras base é comunicar o mais cedo e o mais regularmente possível até porque, se tal não ocorrer, a comunicação informal, distorcida e por vezes contrária à real, continuará a circular, ganhará vantagem, pode causar danos irreparáveis e exige um duplo esforço – eliminar a incorrecta e fornecer a correcta.

Mas é fundamental garantir simultaneamente a verdade e a candura da informação, que é a chave da confiança e para o *commitment* dos colaboradores, em especial em períodos marcados pela reengenharia, fusões, racionalizações e aquisições, em alguns casos com consequências ‘traumáticas’.

Estas afirmações são, por vezes, contestadas, já que há o risco de a informação sair da organização, nomeadamente para concorrentes e clientes. São argumentos falaciosos.

Importará ter também em conta a forma adequada de comunicar, sem sequer referir a inabilidade de expressão de alguns.

A comunicação deve também ser vista na óptica da partilha entre colaboradores – um aspecto determinante para reforçar o Capital

Intelectual. Para isso a disponibilização de condições e meios é relevante, ocupando a tecnologia um lugar destacado.

As ligações entre colaboradores (vg – *e-mails* e telemóveis, se se quiser sofisticar, ou mesmo de listas com números de telefone internos) e o acesso a informação existente no ‘*server*’ da organização (que os colaboradores só lá colocarão num ambiente de confiança) são peças - chave.

### 2.2.8 – Revisão

Como já indicado no ponto relativo à avaliação, esta vai nomeadamente dar origem às revisões salariais e aqui será importante assegurar a existência de sistemas de “bandas”, cada vez mais largas conforme se for subindo na estrutura da organização e interpenetráveis entre si.

Aliás a minimização de distinções, bem como o achatamento das estruturas organizacionais, algumas delas já na forma de matriz, são sinais a que importa estar atento – a cultura organizacional tem vindo a enfatizar o trabalho de equipa.

Como indicado é aqui fundamental articular a remuneração com a performance e com a estratégia que a organização definiu. Tal significa premiar quem fez melhor e apoiar quem o não conseguiu, nomeadamente via formação.

### 2.2.9 – Rotação

O tema da rotação de colaboradores pode ser encarado de diferentes ângulos, um dos quais é o do custo económico para a organização com a substituição do colaborador.

Para lá do custo de um novo recrutamento, existem outros mais difíceis de quantificar associados ao impacto nas relações com os clientes, moral dos colaboradores que permanecem, novos custos de formação e com o colaborador enquanto nessa fase, bem como redução da produtividade.<sup>15</sup>

A rotação é algo cujo processo começa por iniciativa de qualquer das partes, isto é, tanto pode ser uma decisão da organização - que assim concretiza uma estratégia, permanente ou ocasional (para se ajustar a uma conjuntura de crise), - como do colaborador.

Sendo certo que em períodos de grande expansão económica o mercado de recrutamento pode exercer uma forte pressão sobre os trabalhadores, interessa que a organização analise se não estará a perder Capital Humano, que no futuro estará na concorrência e lhe irá fazer falta.

Adicionalmente importará acautelar estes processos de saída já que, às vezes, com as pessoas, perdem-se outros Activos Intangíveis...

Para concluir importa acentuar que algumas organizações têm vindo a flexibilizar as relações com os colaboradores. É isso que se observa ao ver aparecer um número crescente de pessoas com horário flexível, em *part*

---

<sup>15</sup> Crawford, J. et al, 2006, p. 108 e 109 sugere um modelo de folha de cálculo muito completo para as organizações que o desejarem utilizar.

*time* e trabalho só em certos períodos do ano, não por razões altruístas, mas por razões de retenção.

#### 2.2.10 – Pagamento

Envolve, uma vez mais, um aspecto importante, mas também de natureza administrativa, que aqui não releva para este trabalho.

#### 2.2.11 - Contabilização

Trata-se de um último ponto importante, mas ainda de natureza administrativa, que também não releva para este trabalho.

#### 2.2.12 – Nota Final

Antes de concluir, como já comentado, *The Human Capital Edge – 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value*, de Bruce Pfau e Ira Kay (2002), apresenta exemplos de métricas detalhadas para cada um dos pontos, tendo por base o Relatório apresentado em 2000 pela Watson Wyatt (vg – p. xvii).

Embora utilizando como referencial os Estados Unidos da América e decorridos alguns anos sobre a data da sua realização, não deixa de merecer atenção.

## 2.3 *Balanced Scorecard* de Recursos Humanos

### 2.3.1 – Introdução

Foi lançado recentemente no mercado português, o *Scorecard de Capital Humano*, de José Bancaleiro, 2006, que tem como sugestivo sub-título *Como Medir o Activo Mais Importante da sua Empresa*.

Logo no início do prefácio de Mário Ceitel (p.9), surge que “...é claro, hoje, para todos quantos contactam, de uma forma ou outra, com a ainda designada função Recursos Humanos, que esta entrou, definitivamente, numa nova era... É verdade que a ideia de considerar as pessoas como principal activo das organizações cresce e dissemina-se como uma mancha de óleo que alastra progressivamente...”

Nesse mesmo prefácio, agora na opinião de Filipe Soares Franco, “...a ideia de valorizar as pessoas como um investimento, e não como um custo, é importante”.

Já no final, Pedro Romão Figueiredo escreve que “...este livro vai tornar mais efectiva e responsável a gestão do Capital Humano...”

Em resumo, o tema Capital Humano é relevante e a quantificação do *Balanced Scorecard* é um meio de permitir quantificar esta temática.

### 2.3.2 - Quantificação

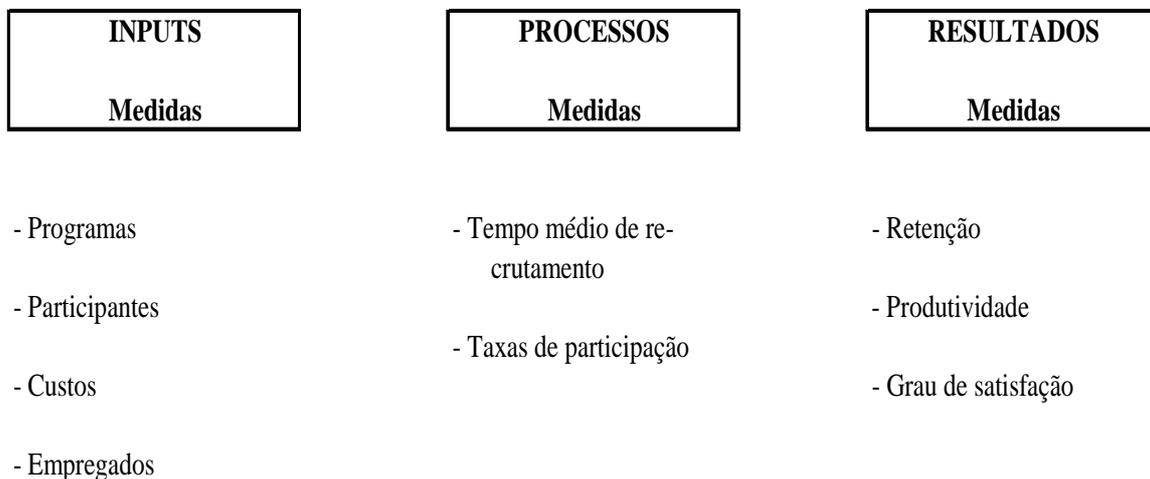
Como indicado, tem crescido nos últimos anos o interesse das organizações na produção de documentos que apresentem medidas já que, citando José

Bancaleiro, “uma afirmação sem ser quantificada é apenas uma opinião... e um número inserido num contexto reforça uma frase ou argumento”.

Um dos elementos base, de que nesta área se tem de partir, é o da mensuração dos *Scorecards* da Força de Trabalho. De entre os mais relevantes, definidos em 2004 pelo *Corporate Leadership Council*, referem-se a: (i) mobilidade, (ii) produtividade e (iii) relações laborais.

Se se pretender, seguindo a abordagem de Robert Kaplan e David Norton, apresentar a cadeia de valor dos Recursos Humanos num modelo de IPR, bem como o *Balanced Scorecard*, tem-se:

**Figura 23 – Modelo IPR – Recursos Humanos**



Fonte: Phillips, Jack, 2005, p. 219

São múltiplos os indicadores de Capital Humano que é possível calcular. Todavia, uma focalização nos mais relevantes é a seguinte:

## **Quadro 13 - Indicadores de Capital Humano**

### **INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE**

Inovação  
Criatividade

### **ATITUDE DOS EMPREGADOS**

Grau de satisfação  
*Commitment*

### **ESTABILIDADE DA FORÇA DE TRABALHO**

Rotação  
Antiguidade

### **CAPACIDADE DOS EMPREGADOS**

Experiência  
Nível escolar

### **LIDERANÇA**

*Feed back* da avaliação a 360°

### **PERFIL DOS RECURSOS HUMANOS**

Dados demográficos

### **CRIAÇÃO DE EMPREGO**

Taxa de crescimento  
Eficiência do recrutamento

### **ORDENADOS E BENEFÍCIOS**

Ordenado médio  
Peso da remuneração variável

### **SEGURANÇA E CUMPRIMENTO DE NORMAS**

Número de acidentes  
Número de processos laborais em tribunal

### **RELAÇÕES LABORAIS**

Taxa de absentismo  
Tempo médio de atraso

## 2.4 *Focus Group* - APG

### 2.4.1 - Introdução

Como forma de sistematizar as ideias no que concerne à temática do Capital Humano, foi solicitada uma reunião à Direcção da Associação Portuguesa de Técnicos e Gestores de Recursos Humanos, para um debate desse tema.

O resultado completo dessa partilha – cujo agradecimento se renova – é apresentado no Anexo I e objecto de análise nos pontos seguintes.

Na parte final da reunião, tendo por base material já analisado, foi apresentado um Ante-Projecto de Questionário – que constitui o Anexo II.

Como resultado do debate realizado e da sua análise conjunta, obteve-se o Projecto de Questionário – Anexo III – naturalmente mais completo e ambicioso, mas menos exequível para efeitos de submissão.

### 2.4.2 – Notas do *Focus Group* da APG – Intervenções

- a) A definição de Capital Humano, se se perguntar a várias pessoas, vai variar. Há uma ideia inicial que é o Capital Intelectual da empresa, que é o corpo de conhecimento, e esse corpo de conhecimento teria uma parte que são as pessoas e outra que seriam os processos, o *know how*, o conhecimento.

Eu tenho andado à procura de uma definição de Capital Humano e, para mim, o Capital Humano é outra coisa. O Capital Humano é uma

tentativa de fusão de duas ideias contraditórias: o capital, por um lado, e o humano, por outro, que são duas coisas inconciliáveis ou teoricamente inconciliáveis. É como a fusão de dois conceitos ou empresas que se comprometem a fundir conceitos, ou objectivos comuns.

O Capital tem ideias próprias, tem necessidades, objectivos e especificidades. O próprio conjunto de indicadores de medida de uma coisa e da outra são diferentes.

O Capital mede-se através de um conjunto de indicadores e a outra parte mede-se através de um outro diferente e, depois, estes dois conjuntos fundem-se e congregam-se.

O Capital Humano seria uma tentativa de fusão de dois conceitos, aceitando-se à partida que não vai haver OPAs hostis de um ao outro, os quais aceitam tratar de objectivos comuns, aceitando a especificidade e o que têm em comum, caminhando em conjunto.

É uma visão em termos de futuro, prática porque o trabalho subordinado acabou e o que está em questão é uma ideia de parceria entre os dois conceitos. É como o mundo dos negócios onde as empresas estavam a competir na véspera e, no dia a seguir, se juntam.

- b) Há uma coisa que me faz espécie com o Capital Humano, independentemente do conceito que existe hoje. É que com a globalização, o arranque das novas tecnologias e as novas formas de gestão, cada vez aparece mais uma cisão entre dois grupos de

trabalhadores, vamos chamar-lhe os trabalhadores do conhecimento, especializados, e o resto do pessoal.

O Capital Humano dirige-se a uma franja diminuta – os trabalhadores do conhecimento -, enquanto os outros trabalhadores estariam arredados, fazendo trabalho cada vez menos qualificado, mais precário.

Um exemplo, o caso da Azambuja... Há cerca de dois anos, um representante da OPEL participou numa reunião da APG, num Seminário, para demonstrar como é que a gestão de Recursos Humanos na OPEL era uma boa prática. Entretanto, esse responsável saiu para a GALP e sabemos o que aconteceu na GM.

Eu não sei se os trabalhadores eram altamente qualificados ou não, se havia boas práticas de gestão de Recursos Humanos, se havia desenvolvimento do Capital Humano na empresa. O que é certo é que há 1200 trabalhadores atirados para o desemprego. Ou eles aceitam ir para Saragoça, ou...

O que é o Capital Humano? A quem se dirige esta teoria da organização, de desenvolvimento dentro da organização das pessoas, qualificá-las e não sei quê?

As organizações até têm interesse em não deixar sair os empregados, os quais estão interessados em sair à procura de mais qualificações, ou mais dinheiro. Facilmente as empresas andam no mercado à procura destas pessoas.

O que é o Capital Humano? No fundo, há uma diferença entre o que é o Capital Humano na teoria e nas organizações.

- c) Eu incluiria em Capital Humano todos os que trabalham numa organização inquestionavelmente, embora, quando se fala neste termo, se refira mais aos trabalhadores do conhecimento, trabalhadores que acrescentam mais valor ao negócio, à organização, mas eu julgo que não podemos perder de vista que nas empresas os trabalhadores são pessoas.

Este imperativo é absolutamente indispensável – partir deste pressuposto -, que todos são pessoas, desde o Contínuo ao Presidente do Conselho de Administração da empresa e há o imperativo da dignidade individual que deve ser tida em consideração a todos os níveis, independentemente da rotação das doutrinas que são apresentadas com grande sucesso hoje e consideradas imensas asneiras amanhã.

O conceito que tenho de Capital Humano é o de valor que o conjunto de pessoas numa organização pode proporcionar, que podem produzir para a organização e aí existem escalas diferentes. Evidentemente, um trabalhador com formação primária, ou que não está ligado às novas tecnologias, ou ao poder decisório, um trabalhador um pouco à imagem da era industrial, com rituais de trabalho, etc., não é comparável a um outro com essas características.

O conceito inclui toda essa força de trabalho, obviamente com certas volumetrias e densidades... Contudo, o conceito varia. Perguntando a definição a seis ou sete pessoas, obtêm-se respostas diferentes.

- d) O Capital Humano não tem tanto a ver com o conhecimento em si, mas com o conhecimento do saber fazer e do saber aplicar. Numa fábrica o Capital de Conhecimento tem a ver não só com quem desenvolveu o processo, mas também com quem o aplica, mesmo não tendo habilitações literárias, que possui o conhecimento por fazer aquela actividade durante muito tempo e a compreender. O tempo que as empresas dão ao desenvolvimento destas pessoas, não só em termos de processos, políticas e gestão, é que faz com que o Capital Humano seja mais ou menos elevado.
- e) O Conceito de Capital Humano dos anos 60 (do século passado) foi posto de parte: as pessoas, tratadas como capital, foi posto de parte. Por isso o Capital Humano deve ser tratado como a fusão, com direitos iguais, dos dois conceitos, como mencionado no princípio.

As empresas têm uma visão de curto prazo, imediato, e o que pretendem é criar competências, resolver os problemas no imediato, desenvolver competências para resolver os problemas de imediato.

Criou-se o conceito de Talento, que é uma minoria da organização.

Basicamente pegaram na faixa mínima dos “muito bons”, que são os únicos com perspectivas de futuro, sendo os restantes considerados ‘descartáveis’.

- f) Capital Humano é o “saber fazer” e o conjunto de outras coisas, algumas não partilhadas, que uma pessoa possui.

Quando uma pessoa sai, há uma parte da informação que é mais transmissível que outra. A parte de dados é mais facilmente transmissível que as competências emocionais. A saída da pessoa...

É a competência, mas também a informação e os dados que devem ser partilhados.

- g) Os colaboradores sentem receio em partilhar a informação, já que informação é poder. As empresas também se esquecem, muitas vezes, de pedir aos empregados que formalizem a informação que possuem. A utilização da internet para partilha de dados é algo muito positivo.
- h) Nas empresas de TI o que vende e o que vale é o serviço, porque o produto é *standard*. O Capital Humano pode ser visto como mais crítico numa empresa de serviços, como a Consultoria onde é o que a pessoa sabe que conta. O valor intrínseco da venda é a pessoa e não o produto.

Há quem chame a isso Capital Intelectual, que está mais ligado aos processos, enquanto o Capital Humano está mais ligado às pessoas.

- i) Há organizações que, por vezes, desenvolvem programas de racionalização e que não tomam em linha de conta os méritos dos trabalhadores mais antigos, nem a sua experiência.

Por isso sucede que, às vezes, acabem por sair os mais competentes, que são também os mais velhos, sem que a empresa compreenda bem o impacto desta decisão no correcto funcionamento da mesma.

Posteriormente, as empresas acabam por ser forçadas a contratá-los como consultores, a preços muito mais elevados, a fim de obterem os resultados anteriores. Seria relativamente fácil dar três ou quatro exemplos desta situação.

- j) Em organizações mais pequenas sabe-se melhor quanto vale cada trabalhador. Há uma avaliação mais efectiva. Em organizações com mais ‘patamares’ é tudo mais difuso.
- k) Esses problemas citados são parcialmente atribuíveis ao Departamento de Recursos Humanos, que não está a cumprir a sua função correctamente; não está a ter a influência que devia.
- l) Outra ideia que junto ao tema do Capital Humano é o modismo. Passou-se da Gestão de Pessoal, para a Gestão dos Recursos Humanos, e agora para o Capital Humano, para fugir ao conceito anterior.

Recursos Humanos é hoje uma ideia “queimada”, já não corresponde. As pessoas não são recursos, são Capital Humano, entrando numa linha de evolução sem que tenha havido qualquer mudança – chama-se outro nome à mesma coisa.

Nas empresas usam-se dois tipos de indicadores: de capital e de pessoas. É essa fusão que é necessário fazer.

- m) A noção de activos intangíveis veio para suprir as limitações de uma óptica que olhava unicamente para o capital puro, o investimento e que não contemplava a importância das marcas e a competência das

peçoas, por exemplo. A Microsoft, por exemplo, por cada venda de US\$100 que faz, US\$99 são intangíveis.

- n) O Capital Humano é o conjunto de activos que permitem que a empresa ganhe vantagens competitivas.
- o) Isso significa que nem todos criam valor, se pensarmos numa curva de Gauss.

#### 2.4.3 – Análise do Focus Group

Como facilmente se deduz do ponto anterior, foi uma reunião muito proveitosa, em que a sensibilidade e experiência de muitos anos dos Gestores de Recursos Humanos que nela participaram se conciliou com esta temática do Capital Humano.

Foi assim que, em resumo, se chamou a atenção para:

- A importância crescente do factor humano;
- A articulação – “sem OPAs” - entre capital e trabalho;
- A importância de indicadores, nomeadamente do capital e do trabalho;
- O grau crescente de formação de uma parte dos trabalhadores e a importância do conhecimento do saber fazer e aplicar;

- A existência de diferentes tipos de trabalhadores – os especializados, ou do conhecimento e os outros;
- A importância da experiência;
- A busca por parte dos trabalhadores de melhores condições de trabalho;
- A precaridade que caracteriza a vida das empresas e o desperdício que tal representa para as organizações;
- A mutabilidade dos conceitos;
- A relevância da documentação dos processos e da partilha da informação - que é poder - dentro das organizações;
- A atenção que as organizações dão ao desenvolvimento das pessoas e as vantagens que resultam para todas as partes;
- A relevância do Capital Humano, em especial em empresas de serviços;
- Riscos para as organizações associados à saída de colaboradores;
- O factor dimensão das organizações;
- A importância de uma correcta avaliação dos colaboradores;
- O cunho específico desta área – são “Pessoas”.

Como consequência e já indicado, foi elaborado um documento – Anexo III – que sistematiza os pontos a serem incluídos no Questionário.

## **CAPÍTULO 3 – Capital Humano – Óptica da Auditoria Interna**

---

### **3.1 Focus Group - IPAI**

Tendo por base o trabalho anteriormente desenvolvido, foi solicitada uma reunião com a Direcção do IPAI visando:

- Explicar o trabalho, as acções já realizadas e as etapas seguintes;
- Obter: (i) a concordância para a aplicação do Questionário e (ii) o fornecimento das etiquetas com os nomes e moradas do Membros do Instituto;
- Rever e acordar o Questionário em si;
- Acertar os aspectos formais do seu envio – vg, carta a acompanhar o Questionário;
- Acordar as contrapartidas para o IPAI.

Foi também extremamente cordial a reunião – que nesta oportunidade se volta a agradecer. Foi acordado que o IPAI forneceria a custo zero as etiquetas com os nomes e moradas de todos os actuais membros – totalizando 378 -, bem como uma carta do próprio Instituto explicativa do respectivo envio.

Como contrapartida foi acordado que os resultados do Questionário – ver separata - seriam divulgados não apenas a todos os Auditores Internos que respondessem ao Questionário, mas também através de outros meios que o IPAI entender – vg. artigo no Boletim e/ou Reunião futura colectiva dos Membros do Instituto.

Nos Anexo VI é apresentado um *fac-símile* da carta do IPAI, da carta de envio do autor do trabalho, bem como do Glossário que, foi entendido, deveria acompanhar o Questionário, visando uma melhor compreensão, por parte dos seus destinatários, de algumas das expressões técnicas nele utilizadas.

O *Focus Group* foi iniciado tendo por base um Questionário – Anexo IV – que fora preparado para o efeito, já com uma forma adequada para efeitos de resposta.

Foi entendido, após uma análise conjunta do mesmo, que seria mais proveitoso permitir a cada um dos Membros da Direcção presente, uma leitura individual do mesmo, sendo depois remetidos os comentários que o mesmo suscitasse.

Tendo por base os contributos recebidos, foram sendo acolhidas sugestões de melhoria, a mais relevante das quais foi a criação e junção da opção “NÃO SEI”, às inicialmente previstas “SIM” e “NÃO”, no que se refere à pergunta “Tópico adoptado pela Organização?”.

Desta forma acautelou-se o cenário de um respondente ao Questionário se encontrar numa situação em que o seu desconhecimento, pelas mais variadas razões, sobre se um “tópico adoptado pela Organização”, ficar sem uma “escapatória”. Por outro lado, esse mesmo cenário poderá ser objecto de análise, embora sem se questionar a respectiva causa.

Foi então possível preparar a versão final (incompleta) do Questionário que se apresenta no Anexo V, bem como um exemplar, real, em separata.

### 3.2 Processo de Circularização

Tendo sido recebidas as etiquetas, foram preparadas cópias (na quantidade necessária) dos: (i) Questionários, (ii) cartas do IPAI, (iii) carta do autor do trabalho e (iv) Glossário, bem como etiquetas com os dados do remetente e (simultaneamente) destinatário da carta resposta, e, por isso, em quantidade dupla das etiquetas dos Membros do IPAI – ver Anexo VI.

Para maior rapidez do processo logístico, foram utilizados envelopes pré-pagos de dois modelos distintos, dadas as diferentes gramagens e volume de documentação remetida.

Concluído o processo de dobragem e etiquetagem da documentação, foram remetidas as cartas, em que foi solicitada brevidade de resposta.

Alguns dias depois, começaram a ser recebidas as respostas, chegando a ritmo muito mais lento do que inicialmente se previra, a que perturbações de distribuição de correio vieram trazer complicações adicionais.

(Na prática ao longo de dois meses foram sendo recebidas respostas – estava previsto um – com o conseqüente atraso na conclusão do trabalho).

Várias foram, adicionalmente, as respostas prometidas que não chegaram e que arrastaram o projecto.

Todavia, não faria sentido prolongar indefinidamente o prazo para iniciar a fase final do trabalho, tanto mais que se aproximava a época do Natal, com uma sobrecarga de correio, motivação das pessoas para outro tipo de correspondência, bem como nova perturbação na distribuição postal.

### **3.3 Resultados da Circularização**

#### **3.3.1 - Introdução**

Em resumo, das 378 cartas enviadas (para cada um dos membros do IPAI - 5 dos quais localizados fora do país):

- Foram devolvidas três por “desconhecido no endereço” (nova morada);
- Por e-mail e carta foram recebidas de sete pessoas a indicação de que, por razões várias, não responderiam ao Questionário (vg. – ter deixado de trabalhar em Auditoria Interna, serem auditores externos, etc.);
- Três das respostas recebidas vinham profundamente incompletas – não respondiam à segunda parte das perguntas dos grupos 3 a 8, pelo que não foram consideradas;
- Foram recebidas 86 respostas completas, representando cerca de 23% do universo, que são a base do trabalho que a seguir se apresenta, percentagem que se pode considerar como estatisticamente adequada e representativa, tendo por base os objectivos pretendidos.

As respostas recebidas foram codificadas para efeito de tratamento estatístico, tendo sido desenvolvidas para o efeito grelhas semelhantes às utilizadas na análise de testes psicotécnicos, ou das antigas matrizes do totobola e as repostas inseridas numa base (excel).

Após essa operação, as mesmas foram revistas e, muito pontualmente, ajustadas em termos das instruções que foram fornecidas no próprio Questionário.

O Quadro final dos dados recolhidos e ainda não tratados é apresentado no Anexo VII e ficará disponível no IPAI, em suporte informático, para quem o solicitar, para efeitos de tratamento futuro da informação recolhida.

### 3.3.2 - Resultados Base – Análise Univariada

Uma leitura unidimensional de cada um dos pontos passíveis de análise e tendo sempre como fonte as respostas recebidas, evidencia que:

#### RESPOSTAS IDENTIFICADAS

Apenas quatro Participantes indicaram o remetente no envelope resposta (4,7%), mas 26 (30,2%) assinaram a folha que enviaram, embora na maioria sem ser perceptível (o nome da) pessoa que o faz. (Recorda-se que tal ponto era de natureza facultativa).

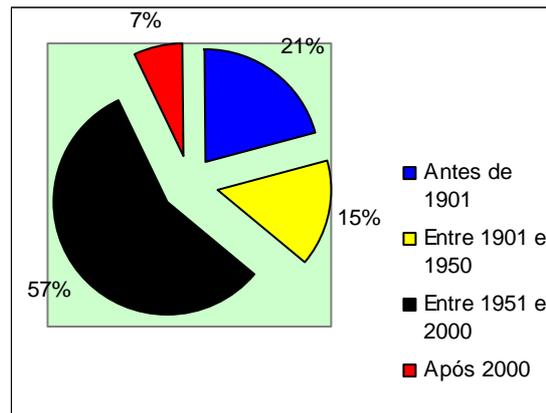
#### DA ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA

##### Ano de Criação da Organização

Tendo por base as respostas recebidas – sempre com um Universo de 86 -, apenas 7% dos Questionários são de Auditores cuja organização foi já

constituída no século XXI e seu triplo em entidades anteriores ao século XX. A repartição dos restantes, pelas duas partes do século XX, é muito diferente, com relevo para a segunda.

**Figura 24 – Distribuição pelo Ano de Criação da Organização**

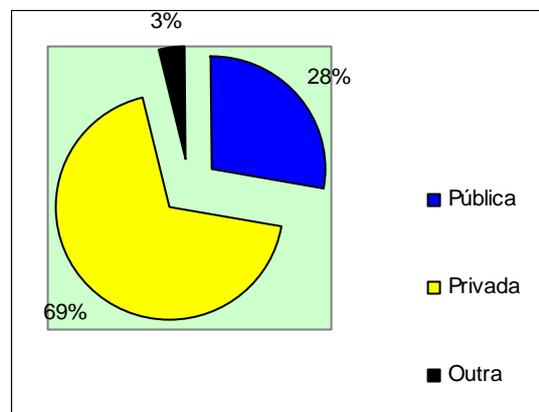


Fonte: Elaboração própria

### Natureza da Actividade

Cerca de 70% das respostas são provenientes de Auditores que trabalham em empresas privadas, ocupando o sector público 28% do total, o que está aproximadamente em linha com a estrutura das organizações portuguesas.

**Figura 25 – Distribuição pela Natureza da Actividade da Organização**

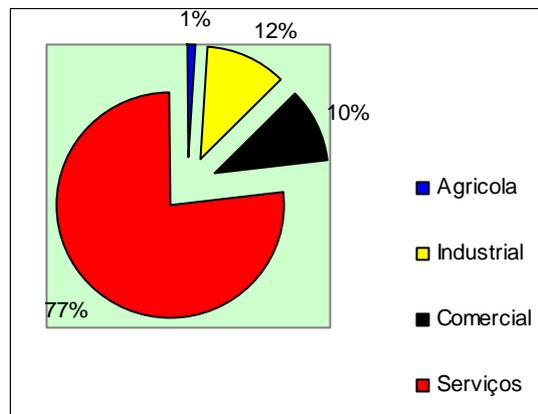


Fonte: Elaboração própria

Sector de Actividade

Mais de 75% das respostas recebidas são provenientes de Auditores de organizações de serviços, sendo ínfimo, pelo contrário, os do sector agrícola.

**Figura 26 – Distribuição pelo Sector de Actividade da Organização**

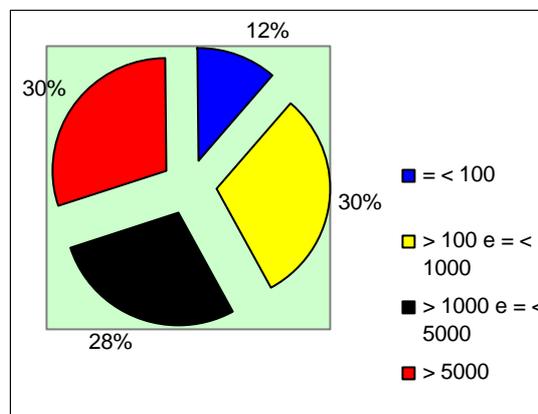


Fonte: Elaboração própria

Número de Trabalhadores

Excluindo o caso de organizações com até 100 trabalhadores, temos uma distribuição quase uniforme que se explica pelo maior número de auditores, associado ao menor número de organizações.

**Figura 27 – Distribuição pelo Número de Trabalhadores da Organização**

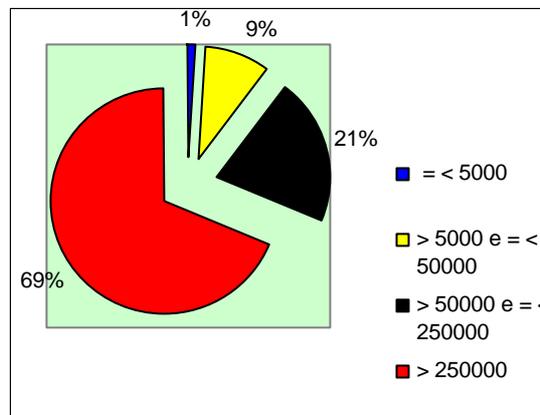


Fonte: Elaboração própria

Volume de Negócios

Compreensivelmente 90% dos Auditores Internos desenvolvem a sua actividade nas organizações com maior volume de negócios onde também existem em maior número. Tem-se pois uma distribuição proporcional.

**Figura 28 – Distribuição pelo Volume de Negócios da Organização (K€)**

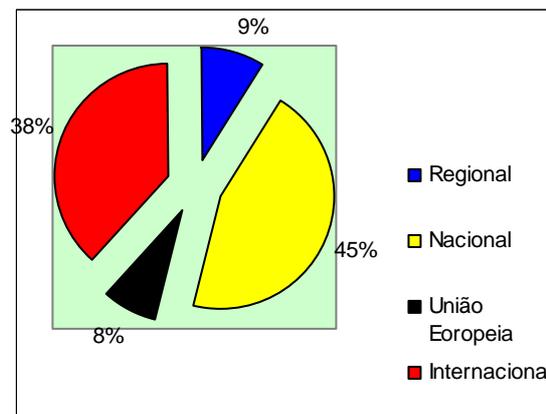


Fonte: Elaboração própria

Mercado onde Opera

Como se pode constatar, o maior número de Auditores está associado a entidades de âmbito nacional (em oposição ao regional), ou internacional (em oposição à simples União Europeia).

**Figura 29 – Distribuição pelo Mercado onde a Organização Opera**

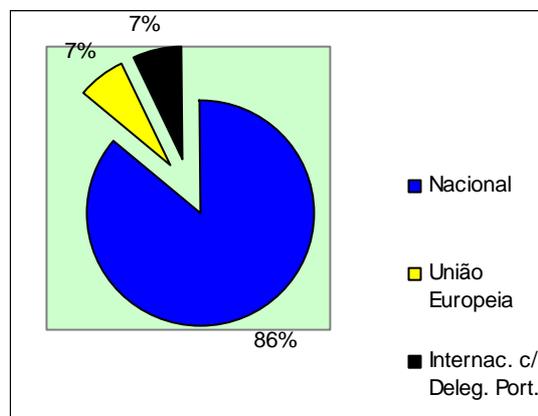


Fonte: Elaboração própria

Origem da Organização

Tendo por base os dados recolhidos, 86% dos Auditores Internos inscritos no IPAI trabalham para organizações nacionais. O remanescente divide-se, em partes iguais, por entidades da União Europeia e com uma dimensão mais alargada.

**Figura 30 – Distribuição pela Origem da Organização**

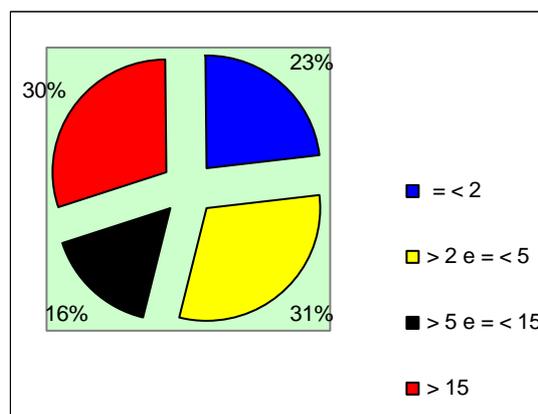


Fonte: Elaboração própria

Número de Auditores Internos

Como se pode verificar, embora por uma pequena maioria, é prevalecente “até 5 pessoas”. Repare-se, todavia, o peso de 30% de Auditores Internos em Organizações com mais do que 15 desse Técnicos.

**Figura 31 – Distribuição pelo Número de Auditores Internos da Organização**

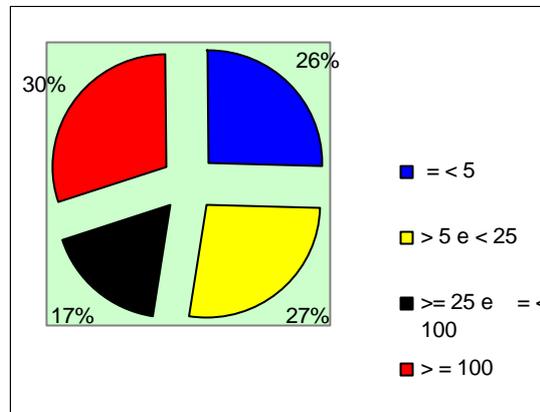


Fonte: Elaboração própria

Número de Diferentes Estabelecimentos

Existindo uma distribuição relativamente equilibrada entre os 4 grupos analisados, o caso de “100 ou mais estabelecimentos ou diferentes locais” é o mais relevante – 30%, situação que se identificava já na análise do Quadro anterior.

**Figura 32 – Distribuição pelo Número de Diferentes Estabelecimentos da Organização**

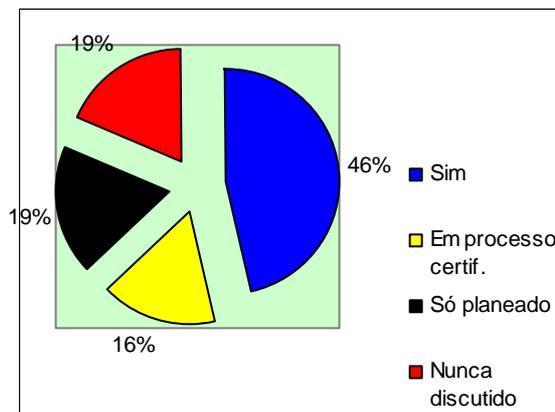


Fonte: Elaboração própria

Fase de Certificação de Qualidade em Portugal

Existe uma maioria relativa certificada – 46%. Pelo contrário, em cerca de 20% dos casos, o tema nunca foi discutido.

**Figura 33 – Distribuição por Fase de Certificação de Qualidade**



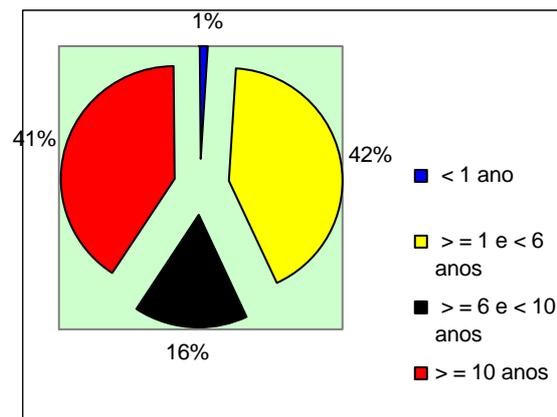
Fonte: Elaboração própria

## DOS AUDITORES INTERNOS

### Anos de Actividade

Como se pode verificar, os grupos dos Auditores Internos com 1 a 5 anos de experiência e com 10 ou mais anos, equivalem-se e representam, cada um, mais de 40%. O escasso número de auditores com menos de um ano será indício do baixo nível de recrutamento dos últimos meses. Pelo contrário, 41% de Técnicos com mais de 10 anos de experiência indica a maior permanência na actividade, comparativamente à Auditoria Externa.

**Figura 34 – Distribuição por Anos de Exercício de Actividade**

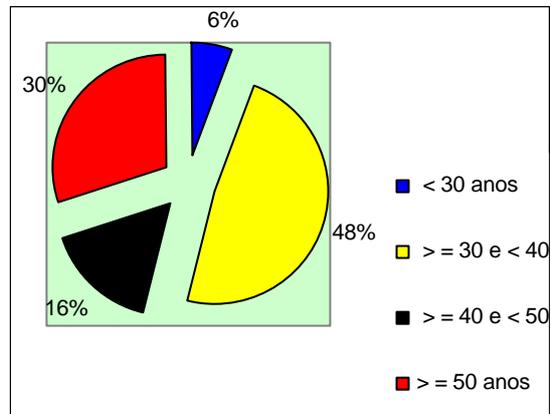


Fonte: Elaboração própria

### Idades

Tendo por base as respostas recebidas conclui-se que quase 50% dos Auditores Internos têm mais do que 29 anos, mas menos do que 40. Simultaneamente, 30% dos Técnicos têm 50 ou mais anos, o que indica um nível de senioridade elevado, conforme evidenciado na Figura seguinte:

**Figura 35 – Distribuição por Idades**

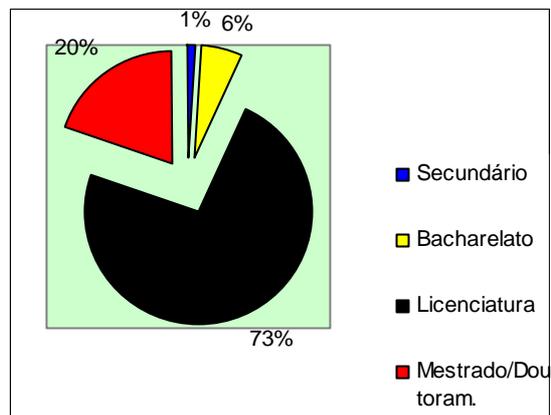


Fonte: Elaboração própria

### Formação Escolar

Como se pode verificar tendo por base a Figura 36, cerca de 75% dos Auditores Internos são licenciados e 20% possuem mesmo um grau superior ao da licenciatura.

**Figura 36 – Distribuição por Formação Escolar**

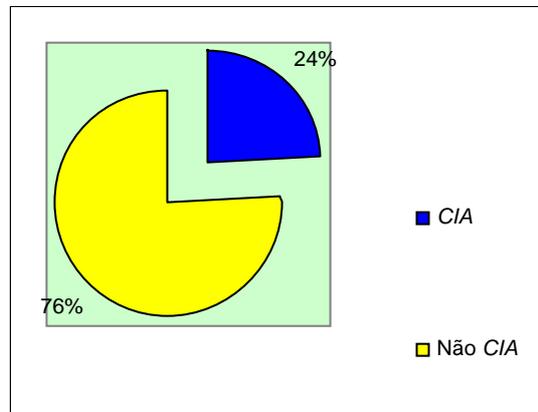


Fonte: Elaboração própria

### Qualificação “CIA”

Por último, no que foi objecto de análise relativamente à caracterização dos Auditores Internos, tendo por base as respostas recebidas e no que se refere à Qualificação CIA, 24% deles possuem-na.

**Figura 37 – Distribuição pela Qualificação CIA**



Fonte: Elaboração própria

## RELEVÂNCIA DO CAPITAL HUMANO – TOMO 1

Continuando a análise unidimensional, agora na Parte II do Questionário, será interessante, antes de mais, ver se os “tópicos” objecto de análise - *per si* e em cada grupo -, são ou não adoptados pela organizações. (Recorda-se que existia na resposta uma terceira alternativa – “não sei, que serviu basicamente de “escapatória”, se a opção não estivesse “líquida.”)

Em resumo abrangem-se 86 Questionários, cada um com 40 perguntas (duas das quais duplas). Tem-se:

**Quadro 14 - Síntese das Respostas Recebidas (tópico adoptado)**

	Nº	%
<b>SIM</b>	<b>2163</b>	<b>59,89</b>
<b>NÃO</b>	<b>1092</b>	<b>30,23</b>
<b>NÃO SEI</b>	<b>357</b>	<b>9,88</b>
	<b>3612</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria

Mais em detalhe tem-se:

### Quadro 15 – Respostas Recebidas (detalhe)

Pergunta Nº	Nº de perguntas			%		
	Sim	Não	Não Sei	Sim	Não	Não Sei
3.1	64	20	2	74,4	23,3	2,3
3.2	50	26	10	58,1	30,2	11,6
3.3	67	13	6	77,9	15,1	7,0
3.4	58	23	5	67,4	26,7	5,8
3.5	60	16	10	69,8	18,6	11,6
3.6 a)	59	22	5	68,6	25,6	5,8
3.6 b)	73	7	6	84,9	8,1	7,0
3.7	68	5	13	79,1	5,8	15,1
3.8	59	8	19	68,6	9,3	22,1
3.9	62	19	5	72,1	22,1	5,8
<b>Sub-total</b>	<b>620</b>	<b>159</b>	<b>81</b>	<b>72,1</b>	<b>18,5</b>	<b>9,4</b>
4.1	67	12	7	77,9	14,0	8,1
4.2	71	12	3	82,6	14,0	3,5
4.3	70	10	6	81,4	11,6	7,0
4.4	50	19	17	58,1	22,1	19,8
4.5	50	24	12	58,1	27,9	14,0
4.6	48	31	7	55,8	36,0	8,1
4.7	42	32	12	48,8	37,2	14,0
4.8	42	33	11	48,8	38,4	12,8
4.9	50	26	10	58,1	30,2	11,6
<b>Sub-total</b>	<b>490</b>	<b>199</b>	<b>85</b>	<b>63,3</b>	<b>25,7</b>	<b>11,0</b>
5.1	75	8	3	87,2	9,3	3,5
5.2	29	48	9	33,7	55,8	10,5
5.3	29	46	11	33,7	53,5	12,8
5.4	49	34	3	57,0	39,5	3,5
5.5	61	22	3	70,9	25,6	3,5
5.6	60	23	3	69,8	26,7	3,5
<b>Sub-total</b>	<b>303</b>	<b>181</b>	<b>32</b>	<b>58,7</b>	<b>35,1</b>	<b>6,2</b>
6.1 a)	70	14	2	81,4	16,3	2,3
6.1 b)	20	63	3	23,3	73,3	3,5
6.2	62	21	3	72,1	24,4	3,5
6.3	39	43	4	45,3	50,0	4,7
6.4	40	37	9	46,5	43,0	10,5
6.5	38	34	14	44,2	39,5	16,3
6.6	15	64	7	17,4	74,4	8,1
<b>Sub-total</b>	<b>284</b>	<b>276</b>	<b>42</b>	<b>47,2</b>	<b>45,8</b>	<b>7,0</b>
7.1	52	27	7	60,5	31,4	8,1
7.2	65	9	12	75,6	10,5	14,0
7.3	50	21	15	58,1	24,4	17,4
7.4	30	31	25	34,9	36,0	29,1
7.5	57	24	5	66,3	27,9	5,8
7.6	56	29	1	65,1	33,7	1,2
7.7	40	33	13	46,5	38,4	15,1
7.8	51	33	2	59,3	38,4	2,3
<b>Sub-total</b>	<b>401</b>	<b>207</b>	<b>80</b>	<b>58,3</b>	<b>30,1</b>	<b>11,6</b>
8.1	35	33	18	40,7	38,4	20,9
8.2	30	37	19	34,9	43,0	22,1
<b>Sub-total</b>	<b>65</b>	<b>70</b>	<b>37</b>	<b>37,8</b>	<b>40,7</b>	<b>21,5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2163</b>	<b>1092</b>	<b>357</b>	<b>59,9</b>	<b>30,2</b>	<b>9,9</b>

Fonte: Elaboração própria

Uma leitura pela “negativa” exige a análise a partir das colunas - em percentagem -, “não” e “não sei” de valor mais relevante. Nesta linha tem-se:

### Quadro 16 – Grupos com Respostas “não” com Maior Percentagem

Grupo N°	Não %	Narrativo
6	45,8	Avaliação
8	40,7	Saída
5	35,1	Motivação
7	30,1	"Ambiente"
4	25,7	Formação

Fonte: Elaboração própria

Os resultados, ainda que a nível agregado, são preocupantes, já que, por ordem crescente de negatividade:

- O tema Formação não é adoptado por mais de 25% das organizações cujos colaboradores responderam ao Questionário;
- Ainda pior é o facto de mais de 30% dessas entidades não estarem sensibilizadas para as questões do “ambiente”;
- Motivar os colaboradores não é, para mais de um terço das organizações, algo que considerem como relevante;
- Os aspectos que se prendem com a saída de colaboradores não faz parte das preocupações de mais de 40% das organizações e
- O mais grave, quase 46% das entidades cujos Auditores Internos responderam ao Questionário, não dão relevância à avaliação dos colaboradores.

Justifica-se, por isso, uma análise mais detalhada das respostas “não” recolhidas, o que se faz no Quadro seguinte:

### Quadro 17 – Respostas “não” com Maior Percentagem

Pergunta Nº	Não %	Narrativo
6.6	74,4	São realizados Inquéritos de análise de Espírito de Equipa
6.1b)	73,3	A Organização segue uma metodologia de avaliação ascendente, ou a 360º
5.2	55,8	É adoptada uma política de <i>Mentoring</i>
5.3	53,5	É adoptada uma política de <i>Coaching</i>
6.3	50,0	É adoptado um sist. de remun. misto ligado à perform. para >= 50% dos Trabalhadores
6.4	43,0	A avaliação é articulada com a formação
8.2	43,0	(Saída) É feita a análise da rotação dos trabalhadores
5.4	39,5	São realizados Inquéritos de Satisfação
6.5	39,5	Analisa-se o passado de cada Colab. pensando no seu futuro na Organização
4.8	38,4	É feito o <i>follow up</i> da Formação
7.7	38,4	A Organização preocupa-se com a "qualidade de vida" dos Colaboradores
7.8	38,4	Existem meios que facilitem as reclamações/queixas dos Colab. (p. ex. - Provedor)
8.1	38,4	(Saída) É feito o processo de acompanhamento - p. ex. - entrevista e análise da causa
4.7	37,2	Estão definidos Planos de Carreira na Organização
4.6	36,0	(Formação) É feita uma partilha de informação na Organização
7.4	36,0	Os Colaboradores sentem-se compensados
7.6	33,7	Há fluidez da informação dentro da Organização
7.1	31,4	É adoptada uma política de verdade e de transparência
3.2	30,2	São adoptadas fichas de Especificações de Perfis
4.9	30,2	É fomentada a auto-formação na Organização
4.5	27,9	(Formação) Todas as áreas da Organização são cobertas
7.5	27,9	A Organização adopta políticas de Responsabilidade Social
3.4	26,7	Os Colabor. da Organ. (excluindo os da Área de Pessoal) são envolvidos em selecções
5.6	26,7	É compensado o mérito individual dos Colaboradores
3.6a)	25,6	É fornecida informação prévia aos Candidatos sobre a Organização
5.5	25,6	É reconhecido o mérito individual dos Colaboradores
6.2	24,4	Avalia-se o potencial de cada Colaborador
7.3	24,4	É adoptada uma política de flexibilidade na gestão dos Colaboradores
3.1	23,3	São adoptadas fichas de Descrições de Funções
3.9	22,1	Está definido o processo de integração dos Colaboradores seleccionados
4.4	22,1	São apurados e analisados indicadores de Formação

Fonte: Elaboração própria

Numa primeira análise começa por se constatar que é relativamente longa (e por isso preocupante) a lista de tópicos que, com percentagens elevadas, não são adoptados, sinal do caminho ainda a percorrer e da pedagogia que é necessária para “vender” tais tópicos, considerados relevantes numa óptica de Capital Humano.

Analisando os dados agora apresentados, tem-se:

- A não realização de Inquéritos de análise de Espírito de Equipa – que ocupa o pior lugar - é algo que permitiria confirmar o que (pelo menos) alguns gestores dizem “já saber”. Porém, ficam dúvidas: Saberão? Será assim tão mau que preferem passar ao lado? Será que os Colaboradores são todos negativistas? Não arriscam ter “surpresas”?
- A avaliação ascendente, ou a 360°, com 73,3% de “não”, é algo quase desconhecido por razões várias, incluindo as culturais;
- O “não” recurso a políticas de *Mentoring* e *Coaching*, com valores semelhantes e superiores a 50%, revela a sua não difusão e, simultaneamente, o que se pode fazer;
- Os sistemas de remuneração mistos não são ainda massivamente utilizados – recorda-se que o limite inferior era 50% dos colaboradores – percentagem coincidente com a de “não” recolhida no Questionário, aspecto relevante se se pretenderem adoptar políticas de estímulo individual;
- O facto de a avaliação não ser articulada com a formação em 43% dos casos significa a incapacidade das organizações extrair todo o proveito da avaliação, sendo coerentes e, ao mesmo tempo, não se maximizar o investimento da formação;

- As organizações desperdiçam em 43% dos casos a informação relativa à análise da rotação de colaboradores, podendo, por isso, continuar a lavar nos mesmos erros;
- A ausência de Inquéritos de Satisfação impede uma completa consciência dos responsáveis relativamente ao sentir dos seus colaboradores e “pulsar” da organização;
- A não ponderação do trabalho feito até à data por cada colaborador e a perspectiva de futuro que se abre, levará a um inadequado planeamento dos recursos;
- A ignorância do impacto da formação leva a um descontrolo do investimento que nela se faz e à não introdução de melhorias na mesma;
- Embora tema polémico, a menor consideração pela “qualidade de vida” dos colaboradores coloca, pelo menos a médio prazo, qualquer organização num caminho perigoso e com futuro ainda mais incerto;
- A inexistência de meios que facilitem a identificação antecipada, por parte dos responsáveis das organizações, de queixas / reclamações dos seus colaboradores, não permite aos primeiros, pelo menos, minorar o seu impacto, bem como antecipar medidas correctivas, com um custo menor;
- A não identificação da(s) causa(s) de saída de Colaboradores traduz-se na sua continuada ocorrência, levando à descapitalização

humana da organização, bem como ao não aproveitamento de um último momento para, pelo menos, minorar os seus efeitos;

- A inexistência de planos de carreira nas organizações significa que nelas os processos são reactivos, perdendo-se a vantagem da antecipação, as economias resultantes, a motivação dos colaboradores e a eventual perda, ou pelo menos desmotivação, dos melhores;
- A não partilha de informação nas organizações, para lá de um sinal evidente de falha no espírito de equipa, traduz-se em menores proveitos e em custos acrescidos;
- A sensação de não compensação por parte dos colaboradores leva à desmotivação e saída dos melhores;
- A inexistência de sistemas de informação fluidos dentro de uma organização leva não só à perda de oportunidades, mas também a um desnecessário agravamento de custos;
- A ausência de uma política de verdade e transparência afecta gravemente a moral dos colaboradores, conduz à saída dos melhores e à criação de um ambiente interno de todo indesejável;
- A não adopção de fichas de especificações de perfis torna os processos de selecção e recrutamento mais complexos e com menor sucesso;

- A inexistência de uma política de fomento de auto-formação tem impacto no custos das organizações, bem como se traduz numa perda de oportunidades para as mesmas;
- A adopção de políticas de formação sectorialmente limitadas afecta a política de corpo e de unidade, criando dificuldades no relacionamento interdepartamental;
- A ausência de políticas de responsabilidade social é, cada vez mais, algo que a sociedade não aceita e que coloca em risco o futuro das organizações que as não adoptam;
- O não envolvimento, em processos de recrutamento e selecção, dos colaboradores das áreas destinatárias, leva a uma menor responsabilização pelo seu sucesso e maior dificuldade na criação de um espírito de equipa;
- Dentro de critérios pensados, em termos das organizações no seu todo, a não compensação do mérito (individual) dos colaboradores conduz à desmotivação e saída dos melhores;
- O não fornecimento prévio de informação aos candidatos sobre a organização pode conduzir à selecção de pessoas inadequadas, traduzindo-se no insucesso do processo, à insatisfação e em custos acrescidos;
- O não reconhecimento do mérito individual dos colaboradores, dentro de critérios estabelecidos com equidade, leva, como acima indicado, à desmotivação e saída dos melhores;

- A não avaliação do potencial de cada colaborador pode levar a perdas precoces de pessoas - chave para o futuro das organizações;
- A aplicação de políticas rígidas de gestão de colaboradores tem vindo a revelar-se, excepto em circunstâncias muito especiais e temporais, inapropriada;
- O não recurso a fichas de descrição de funções, em processos de recrutamento e selecção, tem as mesmas consequências que as indicadas para as de especificações de perfis;
- A inexistência de definição do processo a adoptar na integração de novos colaboradores conduz a custos adicionais, à improvisação e à eventual ocorrência de falhas num processo que, se planeado, as não apresentaria;
- O não apuramento e análise de indicadores de formação pode traduzir-se em custos adicionais e desnecessários.

### Quadro 18 – Grupos com Respostas “não sei” com Maior Percentagem

Grupo Nº	Não Sei %	Narrativo
8	21,5	Saída

Fonte: Elaboração própria

Pese embora ser um único Grupo e estarmos perante uma percentagem não muito alta, importa não esquecer os dados estatísticos anteriormente apresentados relativos ao “não”.

É que a conjugação das duas percentagens agregadas relativas a este Grupo conduz a 62,2%, ou seja, só em menos de 40% das organizações a saída é algo que elas, com base no conhecimento dos Auditores Internos, consideram como relevante.

### Quadro 19 – Respostas “não sei” com Maior Percentagem

Pergunta Nº	Não Sei %	Narrativo
7.4	29,1	Os Colaboradores sentem-se compensados
3.8	22,1	É fornecido <i>feed back</i> aos Candidatos
8.2	22,1	(Saída) É feita a análise da rotação dos trabalhadores
8.1	20,9	(Saída) É feito o processo de acompanhamento - p. ex. - entrevista e análise da causa
4.4	19,8	São apurados e analisados indicadores de Formação
7.3	17,4	É adoptada uma política de flexibilidade na gestão dos Colaboradores
6.5	16,3	Analisa-se o passado de cada Colab. pensando no seu futuro na Organização
3.7	15,1	É efectuada a avaliação da qual. das candid. Recebidas (p. ex. - adequação ao perfil)
7.7	15,1	A Organização preocupa-se com a "qualidade de vida" dos Colaboradores

Fonte: Elaboração própria

O Quadro apresentado evidencia, em detalhe, os tópicos de maior desconhecimento por parte dos Auditores Internos.

Dado que várias causas podem contribuir para tal desconhecimento – nem esse era o objectivo do Questionário -, não se fará uma análise detalhada dos valores, sem todavia se deixar de referir que a “compensação e análise da rotação dos colaboradores” são dois factores que aparecem destacados – a percentagem de “sim” foi apenas de 34,9%, quase ao mesmo nível de “é adoptada uma política de *Coaching / Mentoring*” (com 33,7%) e apenas pior do que “a Organização segue uma metodologia de avaliação ascendente, ou a 360º”, qualquer dos temas pouco entranhados na cultura organizacional portuguesa.

A mais grave é, todavia, como já apontado, que apenas 17,4% das Organizações realizam “Inquéritos de análise de Espírito de Equipa”.

## RELEVÂNCIA DO CAPITAL HUMANO

Continuando a análise unidimensional, mas agora apenas na óptica dos “sim”, importa considerar o grau de relevância que foi dado a cada tópico que, recorda-se, poderia ser alto, médio, baixo ou nulo.

Se se desejar começar por ter, relativamente ao conjunto, uma visão do “peso” dado a cada tópico analisado, tem-se o seguinte Quadro:

### Quadro 20 – Respostas “sim” Recebidas – por Relevância

	Nº	%
Nulo	195	9,0
Baixo	328	15,2
Médio	802	37,1
Alto	838	38,7
<b>TOTAL</b>	<b>2163</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria

Como se pode constatar a relevância “nula” representa apenas 9% das respostas e se a esta se juntar a “baixa”, temos menos de 25% do total, donde se pode concluir sobre o “peso” da relevância “média” e “alta”, quase iguais, mas com maioria relativa da última.

Numa análise mais “fina”, mas ainda procurando primeiro uma visão global, e depois unitária, tem-se:

### Quadro 21 – Respostas “sim” Recebidas – Detalhe

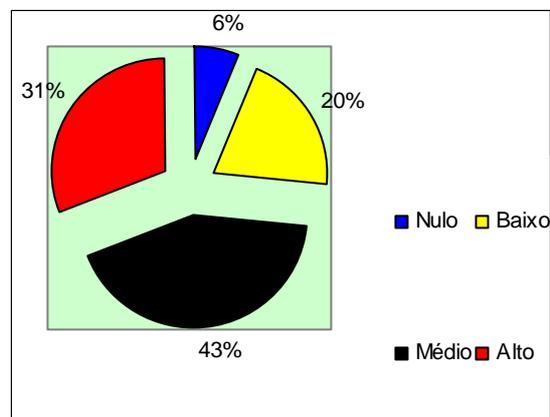
Pergunta Nº	Nº de perguntas				% (não arredondadas)			
	nu lo	bai xo	mé- dio	al to	nu lo	bai xo	mé- dio	al to
3.1	4	13	27	20	6	20	42	31
3.2	3	5	21	21	6	10	42	42
3.3	2	8	26	31	3	12	39	46
3.4	6	5	28	19	10	9	48	33
3.5	2	7	35	16	3	12	58	27
3.6 a)	10	11	21	17	17	19	36	29
3.6 b)	9	11	26	27	12	15	36	37
3.7	5	12	17	34	7	18	25	50
3.8	6	17	25	11	10	29	42	19
3.9	6	11	23	22	10	18	37	35
<b>Sub-total</b>	<b>53</b>	<b>100</b>	<b>249</b>	<b>218</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>35</b>
4.1	5	7	17	38	7	10	25	57
4.2	7	6	16	42	10	8	23	59
4.3	3	8	20	39	4	11	29	56
4.4	3	11	14	22	6	22	28	44
4.5	1	7	23	19	2	14	46	38
4.6	3	5	21	19	6	10	44	40
4.7	3	4	16	19	7	10	38	45
4.8	5	7	15	15	12	17	36	36
4.9	5	7	18	20	10	14	36	40
<b>Sub-total</b>	<b>35</b>	<b>62</b>	<b>160</b>	<b>233</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>33</b>	<b>48</b>
5.1	7	13	22	33	9	17	29	44
5.2	4	1	14	10	14	3	48	34
5.3	3	1	13	12	10	3	45	41
5.4	5	9	17	18	10	18	35	37
5.5	7	13	16	25	11	21	26	41
5.6	8	10	17	25	13	17	28	42
<b>Sub-total</b>	<b>34</b>	<b>47</b>	<b>99</b>	<b>123</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>41</b>
6.1 a)	11	12	24	23	16	17	34	33
6.1 b)	0	1	10	9	0	5	50	45
6.2	8	13	17	24	13	21	27	39
6.3	7	7	17	8	18	18	44	21
6.4	2	4	21	13	5	10	53	33
6.5	4	8	14	12	11	21	37	32
6.6	2	3	8	2	13	20	53	13
<b>Sub-total</b>	<b>34</b>	<b>48</b>	<b>111</b>	<b>91</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>39</b>	<b>32</b>
7.1	2	10	13	27	4	19	25	52
7.2	7	9	26	23	11	14	40	35
7.3	2	11	21	16	4	22	42	32
7.4	4	6	13	7	13	20	43	23
7.5	7	9	24	17	12	16	42	30
7.6	3	7	24	22	5	13	43	39
7.7	4	8	19	9	10	20	48	23
7.8	5	6	15	25	10	12	29	49
<b>Sub-total</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	<b>155</b>	<b>146</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>39</b>	<b>36</b>
8.1	3	1	15	16	9	3	43	46
8.2	2	4	13	11	7	13	43	37
<b>Sub-total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>43</b>	<b>42</b>
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>328</b>	<b>802</b>	<b>838</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>37</b>	<b>39</b>

Fonte: Elaboração própria

### Adopção de Fichas de Descrições de Funções

Os resultados das 64 respostas distribuem-se de uma forma semelhante à média dos valores, mas com mais relevância para o “médio” e menos (relativo) para o “alto”.

**Figura 38 – Fichas de Descrições de Funções**

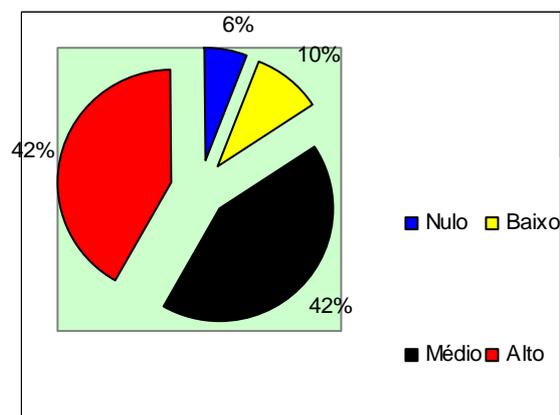


Fonte: Elaboração própria

### Adopção de Fichas de Especificações de Perfis

São elementos considerados muito relevantes, com uma distribuição igual para o “médio” e para o “alto”, tendo-se no total 50 respostas.

**Figura 39 – Fichas de Especificações de Perfis**

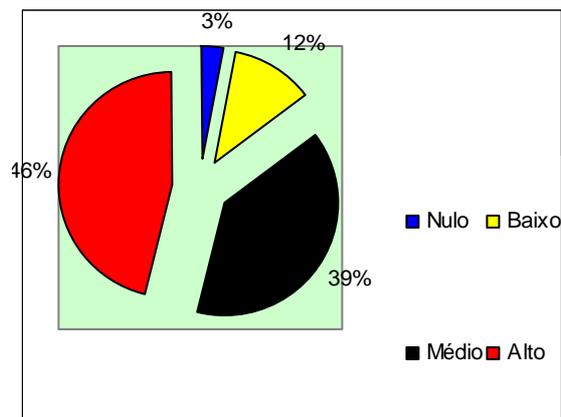


Fonte: Elaboração própria

## Normas Escritas Definindo os Procedimentos a Adostrar em Processos de Recrutamento

Trata-se de um aspecto respondido por 67 auditores a que é dado relevo – o nível alto, por si só, representa 46% do total.

**Figura 40 – Normas Escritas em Processos de Recrutamento**

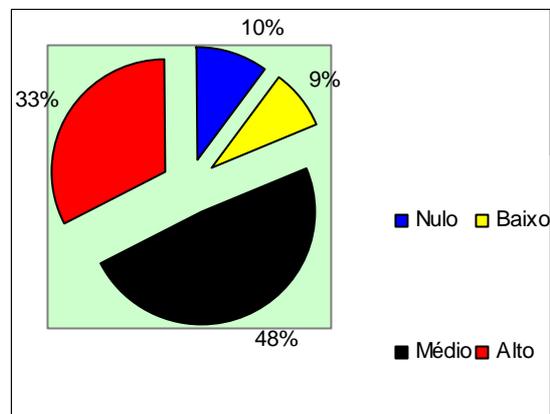


Fonte: Elaboração própria

## Envolvimento de Colaboradores da Organização (excluindo os da Área de Pessoal) em Processos de Seleção

Como se vê, das 58 respostas, relevância grande, com predomínio da “média (48%).

**Figura 41 – Envolvimento de Colaboradores da Organização (excluindo os da Área de Pessoal) em Processos de Seleção**

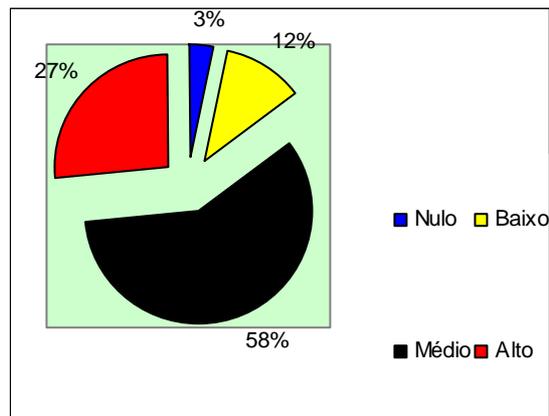


Fonte: Elaboração própria

Existência de Técnicas a Utilizar no Recrutamento

Com 60 respostas recebidas, em linha com o caso anterior, mas em que a relevância “média” quase atinge os 60%.

**Figura 42 – Existência de Técnicas a Utilizar no Recrutamento**

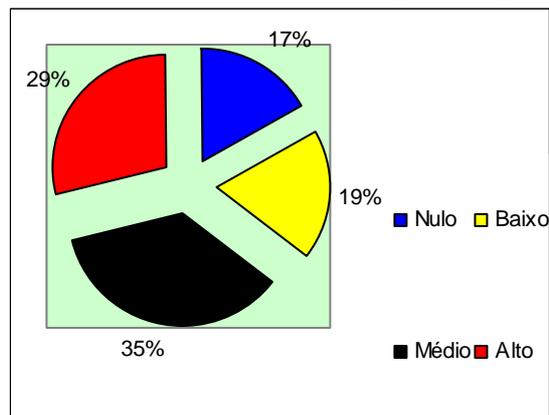


Fonte: Elaboração própria

Fornecimento de Informação Prévia aos Candidatos sobre a Organização

Das 59 respostas, destaca-se a menor relevância deste atributo para efeitos de Auditoria Interna. Numa óptica de Capital Humano as novas tecnologias – vg “sites” -, permitem ultrapassar a falta de informação.

**Figura 43 – Fornecimento de Informação Prévia aos Candidatos sobre a Organização**

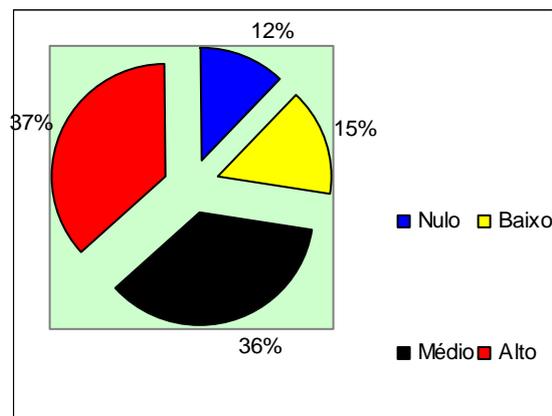


Fonte: Elaboração própria

### Fornecimento de Informação Prévia aos Candidatos sobre as Tarefas que Vão Realizar

Com 73 respostas, semelhante em termos de natureza com o anterior, valores mais elevados indicam o maior relevo que foi dado a este atributo.

**Figura 44 – Fornecimento de Informação Prévia aos Candidatos sobre as Tarefas que Vão Realizar**

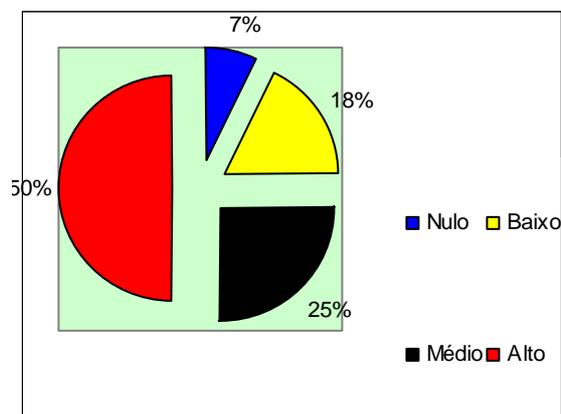


Fonte: Elaboração própria

### Avaliação da Qualidade das Candidaturas Recebidas

Como se visualiza, tendo por base 68 respostas, foi um dos atributos com maior peso de “alto”, indicando a atenção que merece em Auditoria Interna.

**Figura 45 – Avaliação da Qualidade das Candidaturas Recebidas**

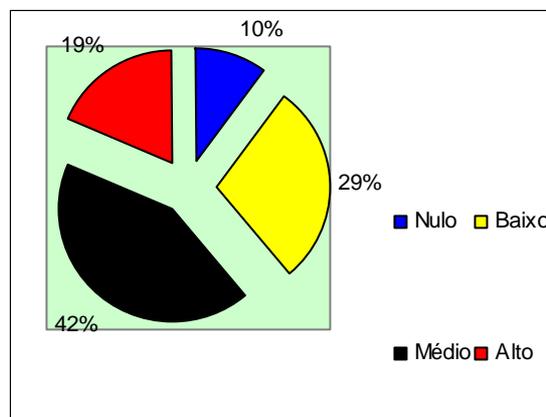


Fonte: Elaboração própria

Fornecimento de *Feed back* aos Candidatos

Trata-se de um atributo com predomínio para as relevâncias “média” e “baixa” – a alta nem sequer atinge os 20%, - mas que faz a diferença em termos de Capital Humano. Foram obtidas 59 respostas.

**Figura 46 – Fornecimento de *Feed Back* aos Candidatos**

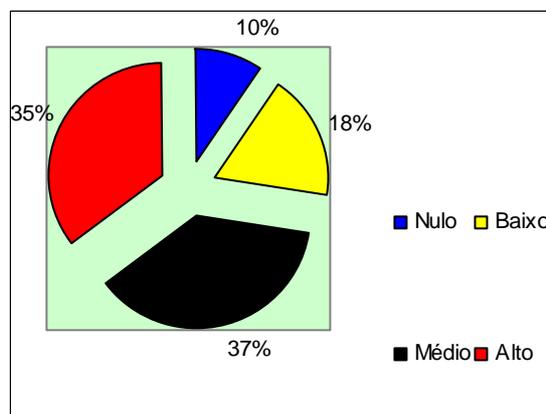


Fonte: Elaboração própria

Definição do Processo de Integração dos Colaboradores Seleccionados

Com 62 respostas, trata-se de um atributo em que a relevância “média” e “alta” se equivalem, mas existindo um maior equilíbrio entre as opções.

**Figura 47 – Definição do Processo de Integração dos Colaboradores Seleccionados**

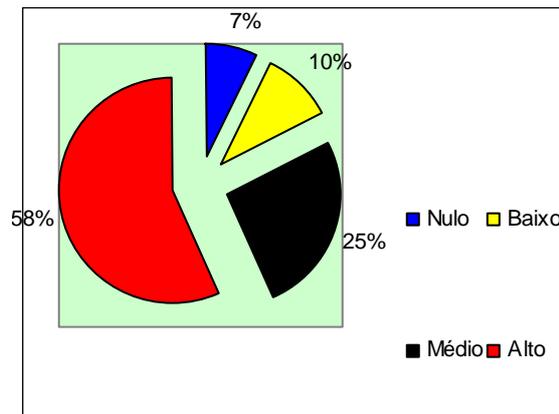


Fonte: Elaboração própria

Formação e Ligação aos Objectivos da Organização

É clara a importância “alta” que recebe das 67 respostas. Destaque-se que este atributo, em valor absoluto, é dos mais pontuados de todos, que é também aplicável ao Grupo Formação.

**Figura 48 – Formação e Ligação aos Objectivos da Organização**

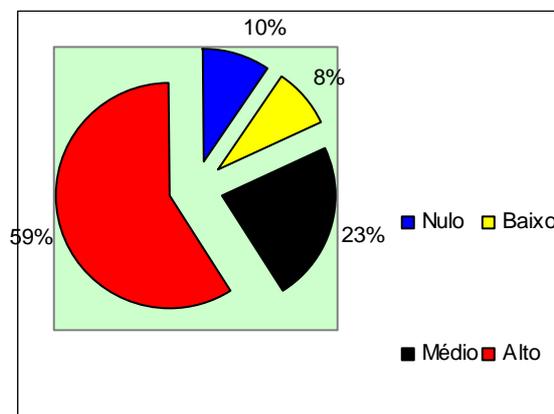


Fonte: Elaboração própria

Existência de um Plano de Formação para os Colaboradores

Com valores muito semelhantes ao anterior, é também óbvia a importância “alta” atribuída nas 71 respostas pela Auditoria Interna, sendo, em percentagem, a mais elevada.

**Figura 49 – Existência de um Plano de Formação para os Colaboradores**

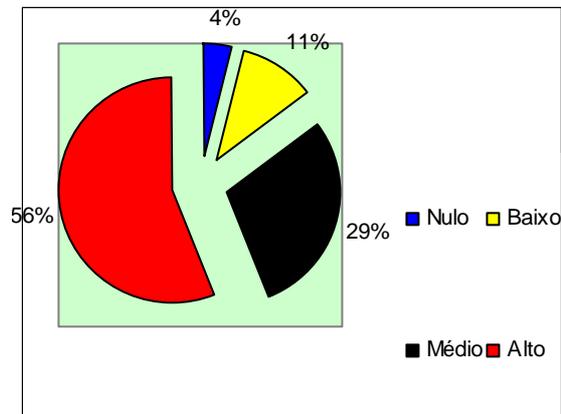


Fonte: Elaboração própria

A Formação uma Área a que a Organização Dá Importância

Em linha com as últimas figuras, é patente o relevo dado nas 70 respostas pela Auditoria Interna às preocupações das organizações com a Formação.

**Figura 50 – A Formação - uma Área a que a Organização Dá Importância**

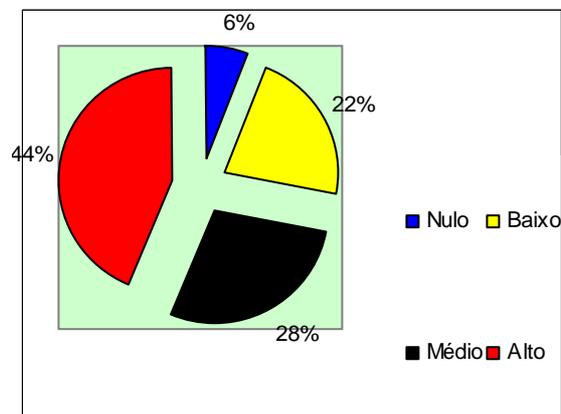


Fonte: Elaboração própria

Apuramento e Análise dos Indicadores de Formação

Semelhante aos anteriores, importará aqui destacar que, das 50 respostas, 22% entendem que tem uma relevância “baixa”, o que indicia alguma necessidade de sensibilidade dos Auditores Internos para o atributo.

**Figura 51 – Apuramento e Análise dos Indicadores de Formação**

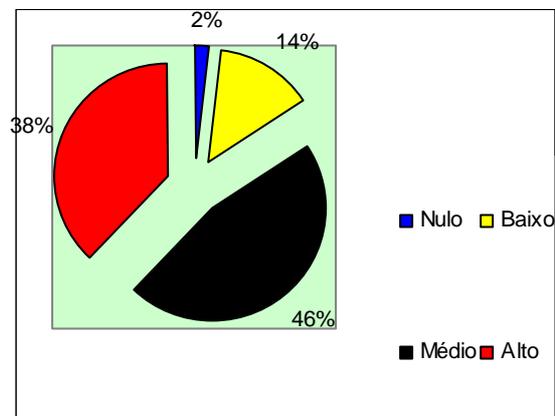


Fonte: Elaboração própria

Todas as Áreas da Organização São Cobertas com a Formação

Com 50 respostas, evidencia-se claramente a importância atribuída a este atributo, em que o “nulo” é, em percentagem, o segundo mais baixo de todos os analisados.

**Figura 52 – Todas as Áreas da Organização São Cobertas com a Formação**

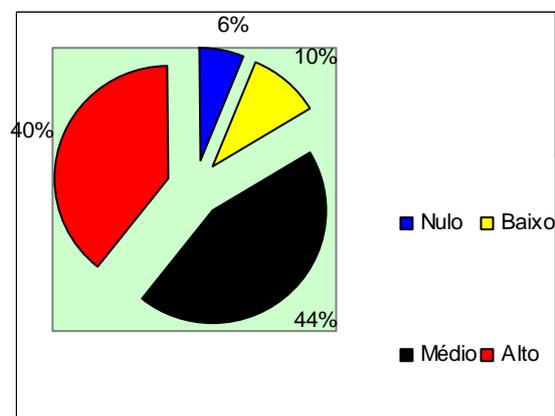


Fonte: Elaboração própria

Partilha de Informação na Organização

Com 48 respostas, a Figura evidencia, em linha com as anteriores, a importância atribuída à partilha, dispensando comentários adicionais.

**Figura 53 – Partilha de Informação na Organização**

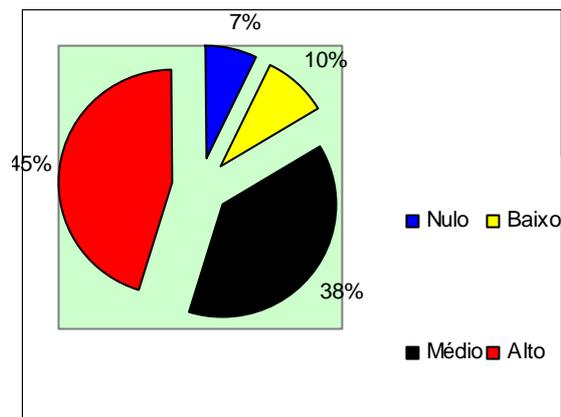


Fonte: Elaboração própria

## Definição de Planos de Carreira na Organização

Coerentemente com os quadros anteriores, é aqui visível a maioria relativa – 45% - atribuída ao grau “alto” no que respeita aos Planos de Carreira, para efeitos de Formação. Obtidas 42 respostas.

**Figura 54 – Definição de Planos de Carreira na Organização**

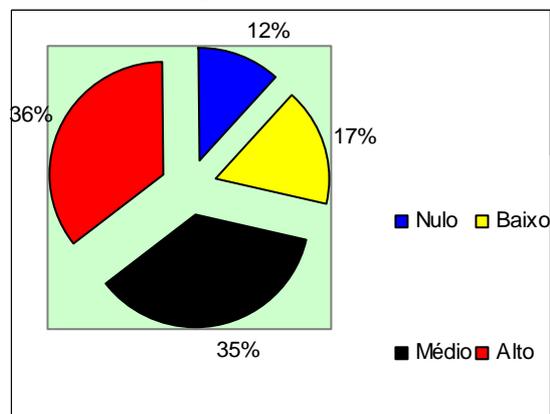


Fonte: Elaboração própria

## Realização do *Follow up* da Formação

Com 42 respostas e com um equilíbrio entre o “médio” e o “alto”, os níveis “nulo” e “baixo” têm aqui a expressão mais alta na Formação, o que releva outra necessidade de sensibilidade dos Auditores Internos, de forma a maximizar a Formação.

**Figura 55 – Realização do *Follow up* da Formação**

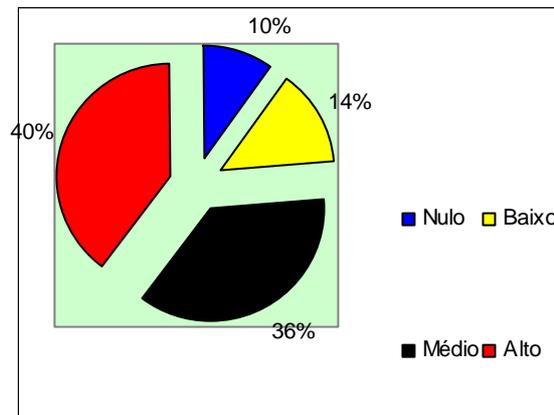


Fonte: Elaboração própria

Fomento da Auto-Formação na Organização

Sendo, em 40% dos casos, “alto” o relevo dado a este atributo, o facto de outros 24% o entenderem como “nulo” ou “baixo” é, uma vez mais, sinal para maior atenção para os 50 Auditores que responderam.

**Figura 56 – Fomento da Auto-Formação na Organização**

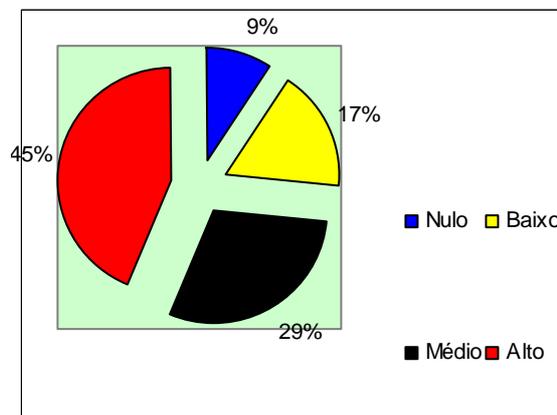


Fonte: Elaboração própria

As Pessoas São Parte Relevante da Organização

Com 75 respostas, em linha com os valores globais relativos ao Grupo Motivação, destaca-se o peso relativo do “alto” – 45% -, a maior percentagem no referido Grupo.

**Figura 57 – As Pessoas São Parte Relevante da Organização**

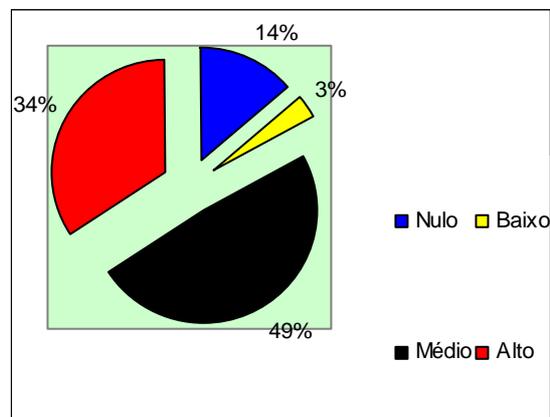


Fonte: Elaboração própria

### Adopção de uma Política de *Mentoring*

Da análise resulta a percentagem mínima do “baixo” – 3% - e a relevância relativa do “nulo” – 14% -, a mais alta deste Grupo. Estamos em temas para os quais importa sensibilizar os Auditores Internos. É que foram só 29 as respostas recebidas.

**Figura 58 – Adopção de uma Política de *Mentoring***

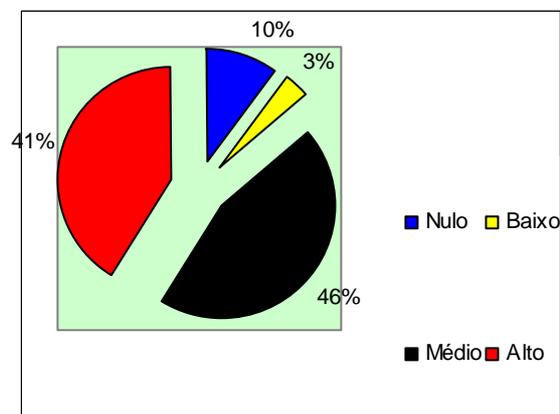


Fonte: Elaboração própria

### Adopção de uma Política de *Coaching*

Tópico semelhante ao anterior, e com o mesmo número de respostas, é todavia neste ligeiramente maior a importância dada ao atributo.

**Figura 59 – Adopção de uma Política de *Coaching***

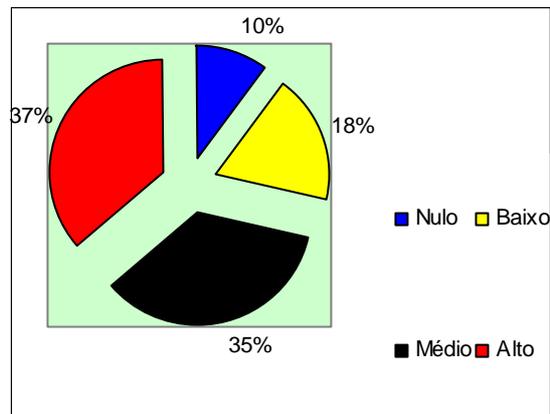


Fonte: Elaboração própria

### Realização de Inquéritos de Satisfação

Com 49 respostas, dadas as referências já apresentadas sobre este tema, destacam-se apenas os níveis “médio” e “alto” semelhantes, em termos de “pesos” relativos de percentagem.

**Figura 60 – Realização de Inquéritos de Satisfação**

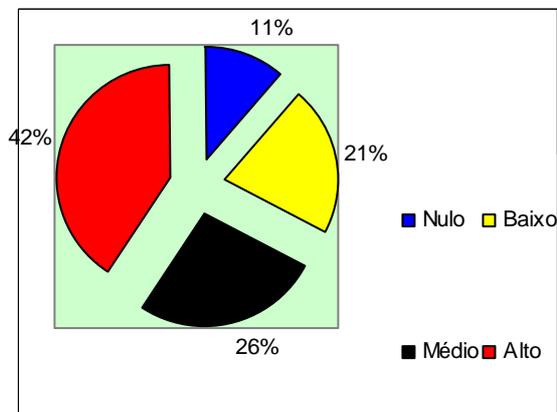


Fonte: Elaboração própria

### Reconhecimento do Mérito Individual dos Colaboradores

Com o nível “alto” em claro destaque, as percentagens do “médio” e “baixo” aproximam-se, num universo de 61 respostas.

**Figura 61 – Reconhecimento do Mérito Individual dos Colaboradores**

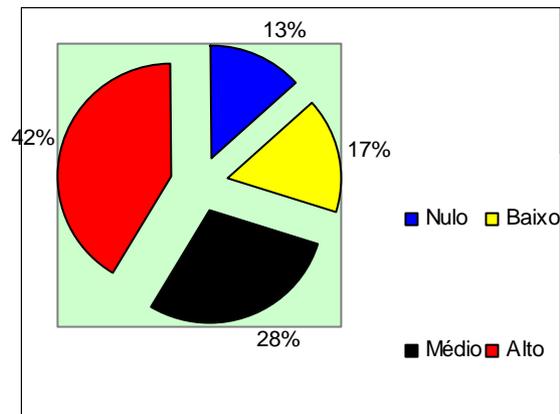


Fonte: Elaboração própria

Compensação do Mérito Individual dos Colaboradores

Mantendo-se inalterada relativamente à Figura anterior a percentagem da relevância “alta” – 42% -, dá-se aqui uma subida do “médio”, por transferência do “baixo”. Obtidas 60 respostas.

**Figura 62 – Compensação do Mérito Individual dos Colaboradores**

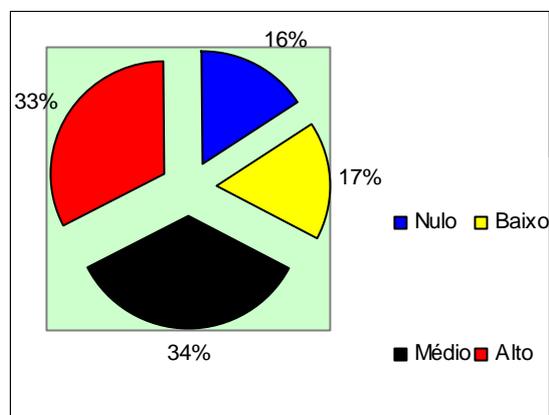


Fonte: Elaboração própria

Adopção de uma Metodologia de Avaliação de Cima para Baixo

Com 70 respostas, a Figura evidencia dois equilíbrios relativos, um entre o “nulo “ e o “baixo”, outro entre o “médio e o “alto”.

**Figura 63 – Adopção de uma Metodologia de Avaliação de Cima para Baixo**

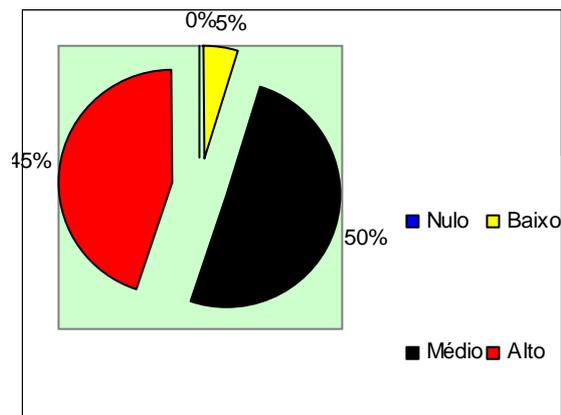


Fonte: Elaboração própria

Adopção de uma Metodologia de Avaliação Ascendente, ou a 360°

A grande expressão numérica das percentagens do “médio” e “alto” é, em parte, explicado por um número baixo de respostas obtidas - 20.

**Figura 64 – Adopção de uma Metodologia de Avaliação Ascendente, ou a 360°**

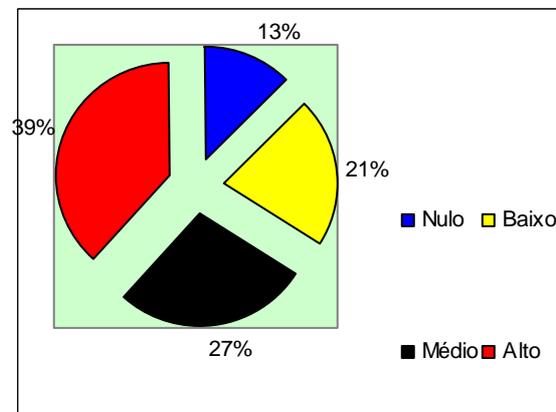


Fonte: Elaboração própria

Avaliação do Potencial de Cada Colaborador

Interessante o grau crescente que as percentagens apresentam, embora 34% estejam entre o “nulo” e o “baixo”. Ainda assim, quase 40% são reconhecidas como de relevância “alta”. Recebidas 62 respostas.

**Figura 65 – Avaliação do Potencial de Cada Colaborador**

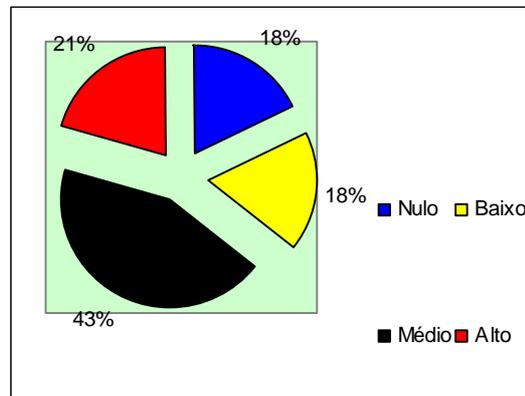


Fonte: Elaboração própria

Adopção de um Sistema de Remuneração Misto, Ligado  
à Performance para, pelos menos, 50% dos Trabalhadores

Destacando-se a opção “média” com 43%, os valores “nulo” e “baixo”, iguais, atingem 36% do total, o valor mais expressivo neste Grupo com 39 respostas.

**Figura 66 – Adopção de um Sistema de Remuneração Misto, Ligado à Performance para, pelos menos, 50% dos Trabalhadores**

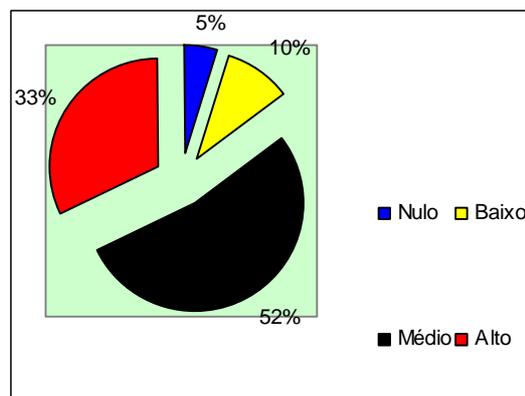


Fonte: Elaboração própria

Avaliação e sua Articulação com a Formação

Destaca-se a relevância do “médio” – mais de 52% -, seguida do “alto” – com 33%. Obtidas 40 respostas.

**Figura 67 – Avaliação e sua Articulação com a Formação**

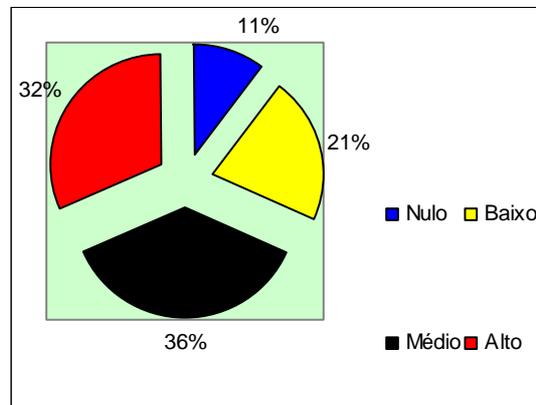


Fonte: Elaboração própria

## Análise do Passado de Cada Colaborador e do seu Futuro Dentro da Organização

Sendo as percentagens do “médio” e “alto” semelhantes, no conjunto apenas representam cerca de dois terços do total. As respostas recebidas foram 38.

**Figura 68 – Análise do Passado de Cada Colaborador e do seu Futuro Dentro da Organização**

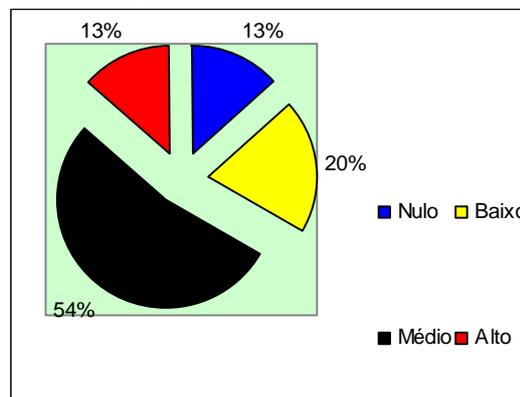


Fonte: Elaboração própria

## Realização de Inquéritos de Espírito de Equipa

Mais do que as percentagens, valerá a pena ponderar o limitado número de Auditores Internos que responderam -15. O valor “médio” claramente sobressai.

**Figura 69 – Realização de Inquéritos de Espírito de Equipa**

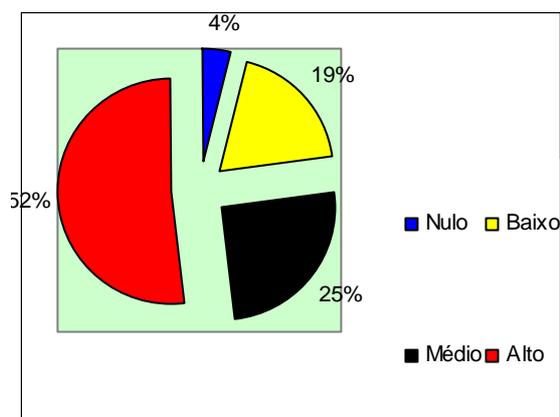


Fonte: Elaboração própria

Adopção de uma Política de Verdade e Transparência

A relevância “alta”, com 52% do total, destaca-se nesta resposta. Trata-se da percentagem mais elevada neste Grupo, o que traduz a importância para um bom “Ambiente”. Obtidas 52 respostas.

**Figura 70 – Adopção de uma Política de Verdade e Transparência**

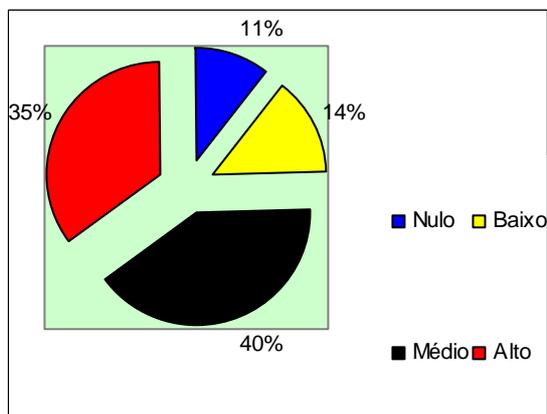


Fonte: Elaboração própria

Os Colaboradores “Vestem a Camisola”

Das 65 respostas e com percentagens mais distribuídas do que no Quadro anterior, o “médio” é superior ao “alto” e no conjunto representam 75% do total.

**Figura 71 – Os Colaboradores “Vestem a Camisola”**

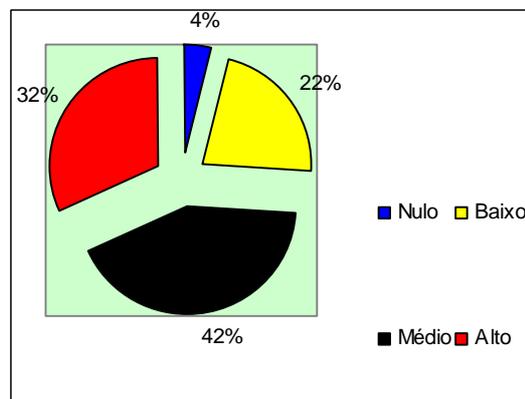


Fonte: Elaboração própria

## Adopção de uma Política de Flexibilidade na Gestão dos Colaboradores

Destacando-se a pequena expressão dos “nulos”, com intervalos crescentes de cerca 10% surgem respectivamente os “baixos”, “altos” e “médios” Foram recebidas 50 respostas.

**Figura 72 – Adopção de uma Política de Flexibilidade na Gestão dos Colaboradores**

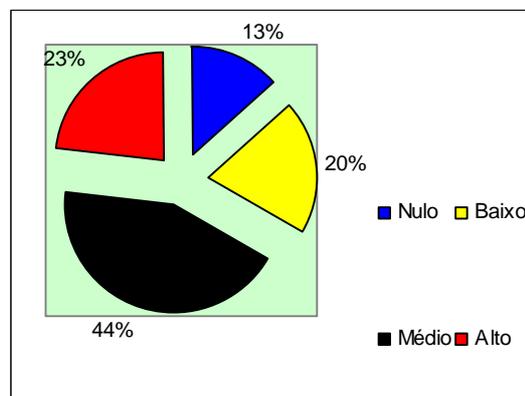


Fonte: Elaboração própria

## Os Colaboradores Sentem-se Compensados

Tendo os “altos” e os “baixos” percentagens equivalentes, somadas são, mesmo assim, inferiores aos “médios”. Nesta distribuição pesa também o limitado número de respostas a esta pergunta que foram obtidas - 30.

**Figura 73 – Os Colaboradores Sentem-se Compensados**

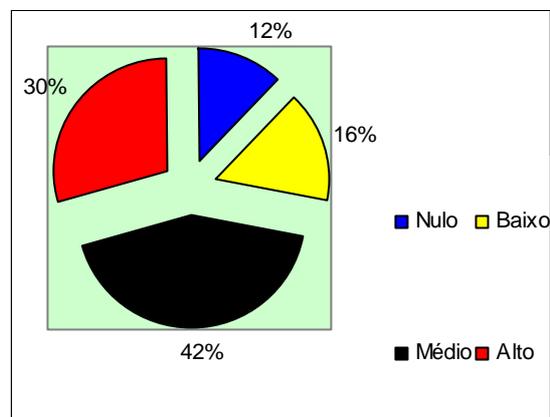


Fonte: Elaboração própria

## A Organização Adota Políticas de Responsabilidade Social

Com destaque para os “médios” – 42% -, em conjunto com os “altos” atingem-se cerca de três quartos das respostas. A relevância “nula” foi aqui das mais elevadas do Grupo “Ambiente”. Obtidas 57 respostas.

**Figura 74 – A Organização Adota Políticas de Responsabilidade Social**

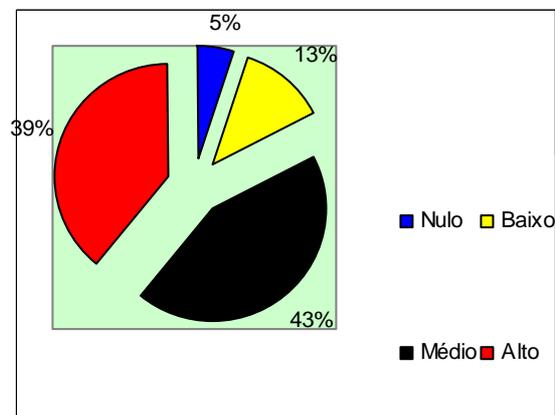


Fonte: Elaboração própria

## Fluidez da Informação Dentro da Organização

Das 56 respostas, é visível a relevância “média” e “alta” que foi atribuída, representando no conjunto mais de 80% do total.

**Figura 75 – Fluidez da Informação Dentro da Organização**

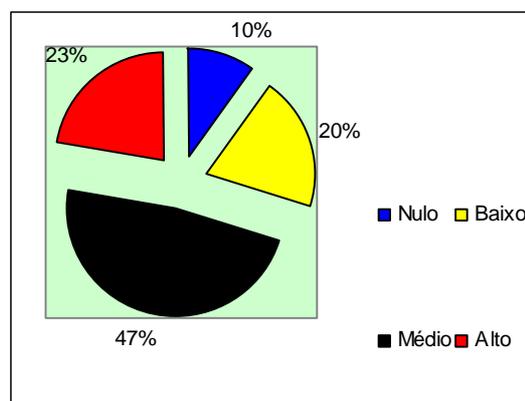


Fonte: Elaboração própria

### Preocupação com a “Qualidade de Vida” dos Colaboradores

Sendo a percentagem da relevância “médio” quase 50% do total, as associadas ao “alto” e “baixo” são quase equivalentes, o que traduz um equilíbrio cuidadoso. Foram obtidas 40 respostas.

**Figura 76 – Preocupação com a “Qualidade de Vida” dos Colaboradores**

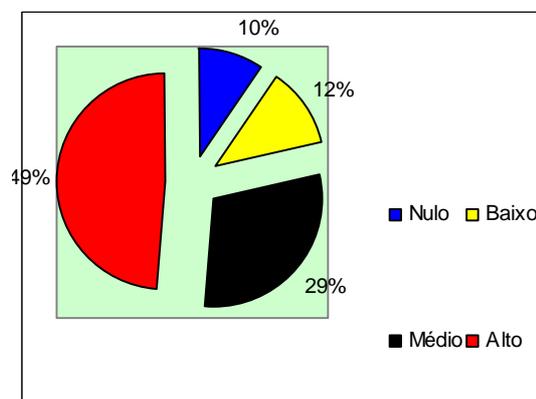


Fonte: Elaboração própria

### Meios que Facilitam Reclamações/Queixas dos Colaboradores

Obtidas 51 respostas. A relevância é “alta” para cerca de 50% dos Auditores Internos. Se a esta juntarmos a “média”, atinge-se cerca de 80% do total. Observe-se ainda os valores equivalentes de “baixo” e “nulo”.

**Figura 77 – Meios que Facilitam Reclamações/Queixas dos Colaboradores**

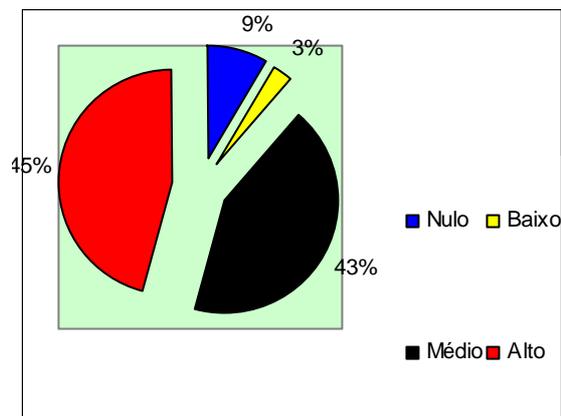


Fonte: Elaboração própria

(Saída) Realização do Processo de Acompanhamento

A Figura evidencia um forte pendor para as relevâncias “alta” e “média”, com percentagens semelhantes, que quase totalizam 90%. Curiosamente a opção “baixo” quase não tem expressão. No total 35 respostas.

**Figura 78 – (Saída) Realização do Processo de Acompanhamento**

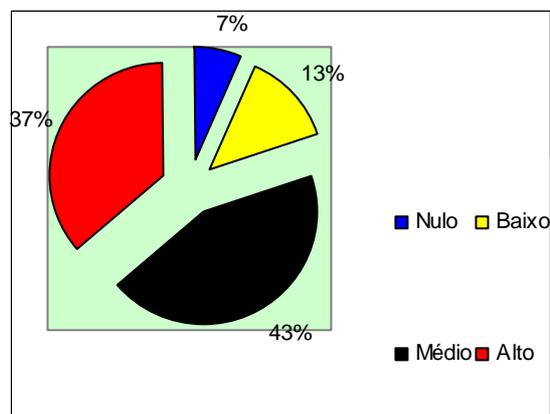


Fonte: Elaboração própria

Análise da Rotação dos Colaboradores

Sendo a relevância “média” a mais elevada – 43% -, se a ela se juntar a “alta” atinge-se 80% do total, tornando óbvia a importância atribuída à rotação de Colaboradores. Foram 30 as respostas recebidas.

**Figura 79 – Análise da Rotação dos Colaboradores**



Fonte: Elaboração própria

### 3.3.3 - Análise Detalhada (Multivariada)

#### PARTE A

Concluída a análise detalhada univariada, interessa agora proceder a uma outra, complementar da agora efectuada, mais complexa e simultaneamente mais rica.

Para o efeito procedeu-se ao agrupamento das 42 variáveis do inquérito (3.1 a 8.8) em grupos (factores) de modo a reduzir a dimensão do problema.

Em simultâneo, usando os factores referidos no parágrafo anterior, foram seleccionadas as variáveis que se consideraram mais relevantes para caracterizar os Auditores Internos e as organizações em que eles trabalham.

Foram assim seleccionadas quatro de cada, a saber:

#### Auditor Interno:

- Anos de profissão (2.1)
- Idade (2.2)
- Formação escolar (2.3)
- Qualificação *CIA* (2.4)

#### Organização em que opera:

- Número de trabalhadores (1.4)
- Volume de negócios (1.5)
- Mercado onde a organização opera (1.6)
- Organização certificada (1.10)

Como metodologia estatística recorreu-se à análise factorial usando componentes principais. Após a construção dos factores e para as oito variáveis, foram adoptadas fundamentalmente técnicas gráficas. Também se procedeu à construção de várias tabelas de contingência, as quais permitem comparar a frequência das respostas dos Auditores Internos que são classificadas em cada categoria.

Importa recordar que a análise factorial é uma das metodologias que se usa habitualmente para estudar dados multivariados. Basicamente, o seu objectivo é o de reduzir o número de variáveis de um problema, agrupando-as consoante a sua correlação. As variáveis que estão mais fortemente relacionadas pertencem ao mesmo grupo. O desempenho da Análise Factorial é melhorado quando as variáveis são quantitativas (medidas, pelo menos, em escala intervalar). Tal não significa que não possa ser usado para estudar variáveis que se exprimem em escala ordinal (vide Landau, Sabine e Everitt, Brian, *A Handbook of Statistical Analyses Using SPSS*, Chapman and Hall, p. 293). A utilização da Análise Factorial para dados ordinais é também referida, por exemplo, no livro de Ho, Robert, *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*, Chapman and Hall, 2006, p. 207. Para dados em escala ordinal, os resultados são obviamente melhores quando a escala de mensuração da variável apresenta um grande número de possibilidades.

Relativamente à dimensão da amostra, é do entendimento geral que esta deve ter, pelo menos, 100 observações. Uma das regras práticas que existem neste contexto defende que se devem ter pelo menos 5 casos para cada variável. A situação ideal é ter aproximadamente 10 casos por cada variável (ver, por exemplo, o livro de Ho, Robert, p. 207).

Neste estudo a amostra é de dimensão ligeiramente mais reduzida. De facto analisaram-se 42 variáveis possuindo-se (apenas) 86 inquéritos.

As variáveis às quais se aplicou a Análise Factorial são na sua totalidade medidas em escala ordinal. Para poder utilizar toda a informação nelas contida, houve necessidade de as recodificar. Assim considerou-se:

- 0 – Resposta “Não” + Respostas “Não sei”
- 1 – Resposta “Sim”, mas com interesse NULO
- 2 – Resposta “Sim”, com interesse BAIXO
- 3 - Resposta “Sim”, com interesse MÉDIO
- 4 - Resposta “Sim”, com interesse ELEVADO

Tem-se então que:

$$0 < 1 < 2 < 3 < 4$$

O estudo foi realizado com recurso ao *software* SPSS.

A análise factorial iniciou-se com a construção da matriz de correlações (ver Anexo VIII). Como se pode observar, há um elevado número de correlações que são significativas ao nível de significância de 5%. Dessas, várias são também significativas para  $\alpha = 0,01$ . Esta situação viabilizou o uso da Análise Factorial.

O teste de Esfericidade de Bartlett produziu uma estatística de teste que toma o valor 2267,788 (com 861 graus de liberdade; “p-value” = 0), o que permitiu rejeitar a hipótese de que a matriz de correlações é a Identidade. Tal significa que, na sua globalidade, a matriz de correlações referida tem

(pelo menos alguns) elementos não diagonais que são significativamente diferentes de zero (ver Quadro 22).

Outra forma de analisar a intensidade de ligação entre variáveis é através da “*Measure of Sampling Adequacy*” (MSA), a qual toma um valor entre 0 e 1. O valor de MSA é melhor à medida que se aproxima de 1, sendo este atingido quando uma das variáveis é perfeitamente previsível através da outra. Para os dados em análise obteve-se  $MSA = 0,812$ , o qual é um valor bastante promissor. Os valores entre 0,8 e 1 são considerados muito “bons” (ver por exemplo o livro de Hair, J., Anderson, R. Tatham, R. and Black, *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4<sup>a</sup> Ed., Prentice Hall, 1995). O valor obtido consta do Quadro 22 que foi obtido no *software* SPSS.

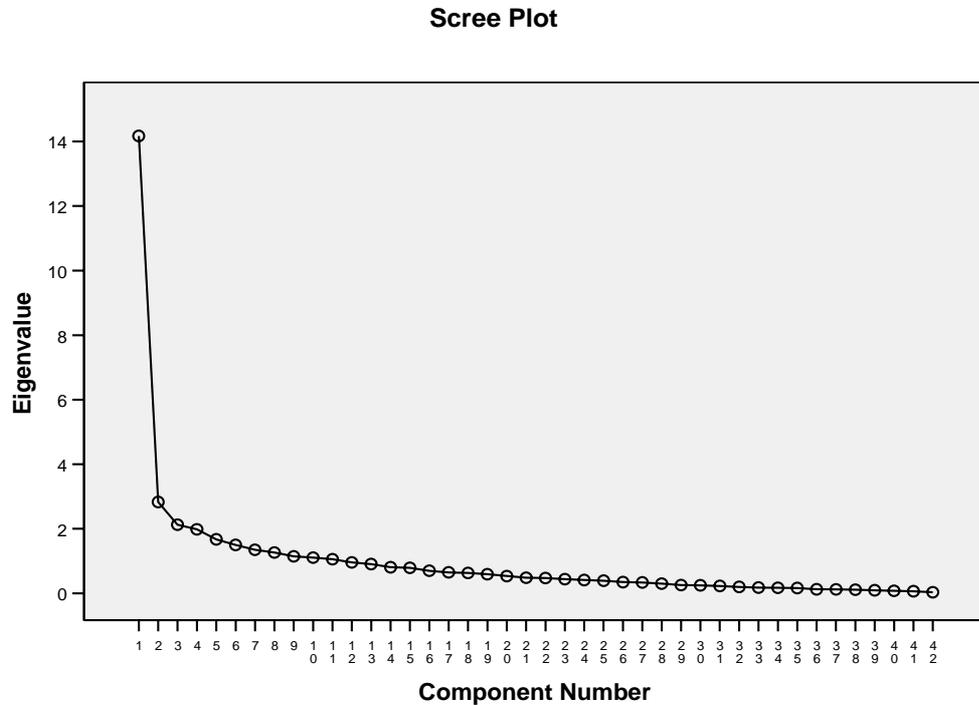
**Quadro 22 – *KMO and Bartlett’s Test***

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		<b>.812</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	<b>2267.788</b>
	<b>Df</b>	<b>861</b>
	<b>Sig.</b>	<b>.000</b>

Fonte: Elaboração própria

De forma a seleccionar o número de factores a usar aplicou-se o método das componentes principais. Basicamente, o que o método faz é seleccionar o número de componentes que explicam, de uma forma razoável, a variabilidade observada nos dados. Um dos modos de o fazer é através do “*Scree plot*” que é apresentado na Figura seguinte:

**Figura 80 – Scree Plot**



Fonte: Elaboração própria

Procura-se a zona do gráfico na qual se começa a observar que a curvatura diminui. Tal significa que a inclusão de mais uma componente não traz grandes alterações em termos de um aumento significativo da variância que é explicada pelas componentes. Essa zona parece surgir quando se consideram aproximadamente três componentes.

Os detalhes da escolha desses componentes são apresentados no Quadro seguinte:

### Quadro 23 – Análise da Variância

Component	Total Variance Explained						Rotation Sums of Squared Loadings		
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Total	% of Variance	Cumulative %
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %			
1	14.172	33.742	33.742	14.172	33.742	33.742	7.435	17.701	17.701
2	2.829	6.737	40.479	2.829	6.737	40.479	7.081	16.859	34.561
3	2.125	5.060	45.539	2.125	5.060	45.539	4.611	10.978	45.539
4	1.982	4.718	50.257						
5	1.672	3.981	54.238						
6	1.499	3.568	57.806						
7	1.347	3.208	61.014						
8	1.265	3.013	64.027						
9	1.146	2.728	66.754						
10	1.108	2.637	69.391						
11	1.056	2.515	71.906						
12	.957	2.279	74.185						

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar, a escolha de três componentes principais explica aproximadamente 46% da variância observada nos dados (valor a azul). No contexto do estudo parece inadequado seleccionar um maior número de componentes, dado que o questionário contém apenas 6 grupos de questões (as regras habituais de escolher aproximadamente um número de componentes que expliquem, pelo menos, 70% da variância observada nos dados, ou que correspondem a valores próprios – “*eigenvalues*” - superiores a 1 não parecem ser apropriadas neste caso).

A rotação dos 3 factores usando o método VARIMAX (método ortogonal – considera os factores independentes) conduz aos resultados que são apresentados no Quadro 24. O “*output*” relativo à utilização do método OBLIMIN (rotação oblíqua – factores correlacionados) consta do Quadro 25. Os Quadros contêm os chamados “*factor loadings*”, que correspondem

às correlações de cada variável com os factores. No mesmo factor ter-se-ão as variáveis que estão fortemente correlacionadas entre si. Quando elevados ao quadrado, os “*factor loadings*” traduzem a percentagem de variação de cada variável que é explicada pelo factor no qual essa variável está inserida. Colocou-se, como limite mínimo de correlação, o valor 0,33 (valor sugerido na página 207 do livro de Robert Ho anteriormente citado). Tal não é de forma alguma restritivo, uma vez que significa que se consideram para fazer parte do factor as variáveis que, no mínimo, contribuem em cerca de 11% ( $0,33^2$ ) para explicar a variância.

Como se pode observar nos Quadros, dentro de cada factor, as correlações são ordenadas por ordem decrescente de importância. Valores mais próximos de 1, em valor absoluto, indicam uma maior associação da variável com o factor. Como se pode observar no Quadro 24, há várias variáveis que se “identificam” com mais do que um factor, como por exemplo a questão 6.4, ou mesmo a 7.2 (são os “*cross-loadings*”).

Tal situação revela que, ou há demasiados factores (o que faz com que as variáveis se “dividam”), o que definitivamente não é o caso, ou então o problema é que os factores são demasiado correlacionados entre si e portanto o método VARIMAX não é o mais apropriado. Veja-se então o que se obtém considerando o método OBLIMIN (Quadro 25).

A matriz de correlação entre os factores (ou componentes) é apresentada no Quadro 26.

**Quadro 24 - Rotated Component Matrix**

	Component		
	1	2	3
q5.2b_nova	.704		
q5.3b_nova	.698		
q5.5b_nova	.692		.331
q6.2b_nova	.647		.407
q6.5b_nova	.640		
q5.6b_nova	.637		.451
q6.4b_nova	.625	.337	
q4.6b_nova	.607		
Q4.1B_nova	.591	.348	
q4.9b_nova	.587		
q5.1b_nova	.580	.421	
Q4.3b_nova	.576	.511	
q7.2b_nova	.529	.335	.408
Q4.5b_nova	.516	.388	
q4.7b_nova	.501		
q6.1bB_nova	.394		
q7.6b_nova	.367		
q3.3b_nova		.740	
q3.5b_nova		.701	
q3.6_bB_nova		.688	
Q4.2B_nova		.633	
q3.7B_nova	.356	.616	
q3.6_aB_nova		.598	
Q4.4b_nova		.570	
q3.9B_nova		.558	
q3.4b_nova		.552	
q3.8_nova		.551	.371
q7.5b_nova		.531	
q6.1aB_nova		.525	
q5.4b_nova		.494	
q4.8b_nova	.381	.478	
q3.1b_nova		.376	
q7.4b_nova			.721
q7.7b_nova			.636
q8.1b_nova			.603
q7.8b_nova			.543
q6.3b_nova			.543
q7.3b_nova	.373		.542
q7.1b_nova	.427	.381	.539
q8.2b_nova			.514
Q3.2B_nova		.372	.444
q6.6b_nova			.351

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. A Rotation converged in 9 iterations.

Fonte: Elaboração própria

Usando o método OBLIMIN obtém-se uma melhor separação dos 3 factores (e só há 4 “cross-loadings”):

**Quadro 25 - Pattern Matrix**

	Componente		
	1	2	3
q5.2b_nova	.752		
q5.3b_nova	.747		
q5.5b_nova	.672		
q6.5b_nova	.642		
q5.6b_nova	.621		.338
q6.2b_nova	.616		
q4.9b_nova	.600		
q6.4b_nova	.598		
q4.6b_nova	.582		
Q4.1B_nova	.556		
q5.1b_nova	.526		
Q4.3b_nova	.525	-.436	
q4.7b_nova	.495		
Q4.5b_nova	.477		
q7.2b_nova	.469		
q6.1bB_nova	.418		
q7.6b_nova			
q3.3b_nova		-.797	
q3.5b_nova		-.750	
q3.6_bB_nova		-.705	
Q4.2B_nova		-.626	
q3.6_aB_nova		-.609	
q3.7B_nova		-.585	
Q4.4b_nova		-.568	
q3.4b_nova		-.554	
q3.8_nova		-.545	
q3.9B_nova		-.538	
q7.5b_nova		-.532	
q6.1aB_nova		-.487	
q5.4b_nova		-.480	
q4.8b_nova		-.422	
q3.1b_nova		-.383	
q7.4b_nova			.743
q7.7b_nova			.610
q8.1b_nova			.560
q6.3b_nova			.550
q7.8b_nova			.515
q8.2b_nova			.492
q7.3b_nova			.467
q7.1b_nova	.331		.437
Q3.2B_nova		-.374	.420
q6.6b_nova			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

A Rotation converged in 18 iterations.

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 26 – Matriz de Correlação dos Componentes**

<b>Componentes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>1.000</b>	<b>-.423</b>	<b>.319</b>
<b>2</b>	<b>-.423</b>	<b>1.000</b>	<b>-.284</b>
<b>3</b>	<b>.319</b>	<b>-.284</b>	<b>1.000</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.  
Fonte: Elaboração própria

Os valores que são apresentados no Quadro 26 confirmam o que se afirmou anteriormente. De facto, como as correlações entre os factores são bastante elevadas ( $> 0,2$  em valor absoluto), deve-se considerar a solução fornecida pelo método de rotação OBLIMIN. Os factores 1 e 3 estão positivamente associados, enquanto que os pares de factores (1,2) e (2,3) estão negativamente associados.

Antes de mais, é interessante referir que as questões 6.6 e 7.6, embora estejam fracamente associadas com os 3 factores, parecem estar posicionadas nos (factores) correctos: a 7.6 no primeiro e a 6.6 no segundo.

O facto de, dentro de cada factor, os “*factor loadings*” terem praticamente sempre o mesmo sinal (ver Quadro 25), indica que os respondentes ao inquérito têm opiniões muito semelhantes relativamente às perguntas incluídas nesse factor. Por exemplo, consideremos as variáveis do factor 1 que não são partilhadas com outro factor:

q5.2b, q5.3b, q5.5b, q6.5b, q6.2b, q4.9b, q6.4b, q4.6b, q4.1B,

q5.1b, q4.7b, q4.5b, q7.2b, q6.1bB

todas elas têm “*factor loadings*” do mesmo sinal (valores positivos). Tal significa que os valores das variáveis sobem ou descem de uma forma concordante. Ou seja, indivíduos que têm uma opinião favorável ao *mentoring* (isto é, que atribuem uma cotação maior), também têm uma boa opinião acerca da importância do *coaching*, acham que a organização reconhece o mérito, que o futuro do colaborador é importante para a organização, etc..

As perguntas 7.2 e 7.5 parecem não fazer muito sentido nas componentes nas quais estão incluídas, pelo que se colocou a hipótese de as excluir. Contudo, os resultados obtidos não eram melhores e, portanto, optou-se por mantê-las. De facto, por um lado, a omissão dessas variáveis altera os factores obtendo-se agrupamentos que parecem fazer menos sentido. Por outro lado, o considerar menos variáveis altera de uma forma muito pouco significativa a percentagem de variação explicada pelos 3 factores.

Temos então 3 factores, que se denominaram respectivamente por:

- **ATITUDE FACE À CARREIRA (Factor 1),**
- **ATITUDE FACE AO RECRUTAMENTO (Factor 2) e**
- **SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES (COMPENSAÇÃO) (Factor 3),**

sendo cada factor constituído pelas seguintes questões:

### Quadro 27 - Factor 1 (Componentes)

	FACTOR 1 – ATITUDE FACE À CARREIRA
5.2	<i>Mentoring</i>
5.3	<i>Coaching</i>
5.5	O mérito individual é reconhecido
6.5	O futuro do colaborador é importante para a organização
5.6	O mérito individual é compensado
6.2	Importância do “potencial” do colaborador
4.9	A auto-formação é fomentada
6.4	A avaliação é articulada com a formação
4.6	Há partilha de informação
4.1	Há ligação da formação com os objectivos da organização
5.1	As pessoas são importantes para a organização
4.3	A formação é importante para a organização
4.7	Há plano de carreira
4.5	A formação cobre todas as áreas
7.2	Os colaboradores “Vestem a camisola”
6.1b	Há Avaliação a 360°

**GRUPO 4** - Questões sobre “FORMAÇÃO”

**GRUPO 5** - Perguntas sobre “MOTIVAÇÃO”

**GRUPO 6** - Perguntas sobre “AVALIAÇÃO”

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 28 - Factor 2 (Componentes)

	FACTOR 2 - ATITUDE FACE AO RECRUTAMENTO
3.3	Há normas de recrutamento
3.5	Há técnicas de recrutamento
3.6 b)	É fornecida aos candidatos informação prévia acerca das tarefas que irão realizar na organização
4.2	Há plano de formação
3.6 a)	É fornecida informação prévia aos candidatos acerca da organização
3.7	A qualidade das candidaturas é avaliada
4.4	São analisados os indicadores de formação
3.4	Os colaboradores da organização estão envolvidos no recrutamento
3.8	É fornecido “ <i>feed-back</i> ”
3.9	Está definido o processo de integração dos colaboradores seleccionados
7.5	Há política social
6.1 a)	A metodologia de avaliação é de cima para baixo
5.4	Fazem-se inquéritos de satisfação
4.8.	“ <i>Follow-up</i> ” da formação
3.1	Há fichas de descrição de funções
3.2	Há fichas de especificação de perfis

**GRUPO 4** - Questões sobre “FORMAÇÃO”

**GRUPO 5** - Perguntas sobre “MOTIVAÇÃO”

**GRUPO 6** - Perguntas sobre “AVALIAÇÃO”

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 29 - Factor 3 (Componentes)**

	<b>FACTOR 3 - SATISFAÇÃO (parte humana da organiz.)</b>
7.4	Os colaboradores sentem-se compensados
7.7	A organização preocupa-se com a “qualidade de vida” dos colaboradores
8.1	A saída da organização é acompanhada
6.3	O sistema de remuneração é misto
7.8	Há meios para reclamar
8.2	É feita a análise da rotação dos colaboradores
7.3	Há política de flexibilidade
7.1	Há política de verdade e transparência

**GRUPO 4 -** Questões sobre “**FORMAÇÃO**”

**GRUPO 5 -** Perguntas sobre “**MOTIVAÇÃO**”

**GRUPO 6 -** Perguntas sobre “**AVALIAÇÃO**”

Fonte: Elaboração própria

O primeiro factor parece reflectir a opinião dos Auditores Internos com “tudo” o que tem a ver com a carreira (principalmente os itens que estão relacionados com a formação). O segundo com a forma como a organização é gerida, nomeadamente no que se refere ao recrutamento. Finalmente o terceiro está relacionado com a opinião que os Auditores Internos têm da organização em termos humanos.

Após a análise factorial estamos em presença de 3 “variáveis” (que são os três factores), as quais representam as 42 variáveis do inquérito (questões 3.1 a 8.8).

A questão que se coloca agora é a seguinte: como usar as 3 novas variáveis?

Este problema tem solução imediata no SPSS. Efectivamente este *software* possui uma opção que permite criar valores (“scores”) que representam

cada um dos factores. Por defeito, esses “*scores*” são fornecidos pelo programa após terem sido standardizados, tendo então média nula e variância igual a 1.

O “*score*” reflecte a importância que as variáveis têm. Deste modo, um indivíduo que responda com “valores elevados” (neste caso um grande número de 3’s e 4’s) às perguntas que têm “*factor loadings*” elevados, deverá ter um “*score*” elevado nesse factor.

Usaram-se então os “*scores*” produzidos pelo SPSS para relacioná-los com as variáveis:

1. Anos de profissão (questão 2.1)
2. Idade (questão 2.2)
3. Formação escolar (questão 2.3)
4. Qualificação *CIA* (questão 2.4)

e

5. Número de trabalhadores (1.4)
6. Volume de negócios (1.5)
7. Mercado onde a organização opera (1.6)
8. Organização certificada em termos de qualidade (1.10)

Deve-se referir que as variáveis **anos de profissão, idade e formação escolar** foram agrupadas e recodificadas. De facto, há apenas um Auditor Interno que exerce a profissão há menos de ano, um outro com formação secundária e cinco observações relativas a indivíduos com menos de 30 anos. A variável classificação *CIA* manteve-se inalterada.

A situação é então a seguinte:

### **Anos de profissão**

1 – menos de 6 anos; 2 – entre 6 e 10 anos (exclusive) e 3 – pelos menos 10 anos.

### **Formação**

1 – No máximo Bacharelato; 2 – Licenciatura e 3 – Mestrado ou Doutorado.

### **Idade**

1 – menos de 40 anos; 2 –  $40 \leq \text{idade} < 50$  anos e 3 – pelo menos 50 anos.

Assim, tem-se os seguintes Quadros de frequências das variáveis recodificadas:

**Quadro 30 - Anos de Profissão**

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Acumulada</b>
<b>1</b>	<b>37</b>	<b>43.0</b>	<b>43.0</b>	<b>43.0</b>
<b>2</b>	<b>14</b>	<b>16.3</b>	<b>16.3</b>	<b>59.3</b>
<b>3</b>	<b>35</b>	<b>40.7</b>	<b>40.7</b>	<b>100.0</b>
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 31 - Formação

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
1	6	7.0	7.0	7.0
2	63	73.3	73.3	80.2
3	17	19.8	19.8	100.0
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 32 - Idade

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
1	46	53.5	53.5	53.5
2	14	16.3	16.3	69.8
3	26	30.2	30.2	100.0
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 33 - Qualificação CIA

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
1	21	24.4	24.4	24.4
2	65	75.6	75.6	100.0
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

(Observação - Como referido, o valor 0 reflecte negação e também desconhecimento acerca da aplicação na organização do item que é analisado em cada questão. Na interpretação assumir-se-á que tal contribui no sentido da “opinião ser negativa”).

PARTE B – FACTORES (1 A 3) VERSUS VARIÁVEIS 1 A 4

Pelo conjunto de figuras envolvidas (apoiados por Quadros de detalhe das mesmas), considera-se vantajoso apresentar, antes de mais, um Quadro síntese das mesmas:

**Quadro 34 - Resumo das Figuras – PARTE B**

FIGURA Nº	FACTOR			FORMAÇ. ESCOL.	ANOS PROFIS.	QUALIF. CIA	IDA-DE	OBSERVAÇÕES
	1	2	3					
81	█	█		█				
82	█	█			█			
83	█	█				█		
84	█	█					█	
85	█		█	█				
86	█		█		█			
87	█		█			█		
88	█		█				█	
89	█		█		█			Caso particular - 71
90	█		█		█			Caso particular - 71
91	█		█			█		Caso particular - 71
92	█		█				█	Caso particular - 71
93	█	█						
94	█		█					
95		█	█					
96	█	█		█				
97	█	█			█			
98	█	█				█		
99	█	█					█	
100	█	█		█				Casos particulares - 25, 70, 71 e 78
101	█	█			█			Casos particulares - 25, 70, 71 e 78
102	█	█				█		Casos particulares - 25, 70, 71 e 78
103	█	█					█	Casos particulares - 25, 70, 71 e 78

Fonte: Elaboração própria

De forma a analisar o comportamento destas variáveis apresentam-se as Figuras 81 a 84. Elas representam a colocação dos indivíduos relativamente aos **dois primeiros factores**.

Antes de fazer qualquer comentário deve referir-se que a representação a três dimensões seria a mais adequada (nomeadamente porque os 3 factores

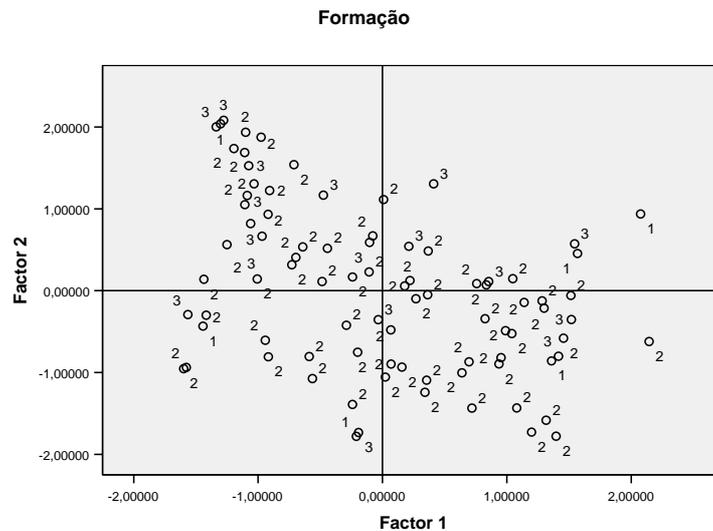
são correlacionados – ver Quadro 26). Todavia, a dificuldade em visualizar os Auditores Internos que responderam nessa representação leva a apresentá-los apenas em duas dimensões.

- A observação mais relevante que se pode fazer destas quatro figuras é que o primeiro e terceiro quadrantes são fracamente pouco ocupados (ver também o Quadro 35). No primeiro caso significa que há um reduzido número de indivíduos que têm uma atitude muito favorável simultaneamente à carreira (**Factor 1**) e ao recrutamento (**Factor 2**), (independentemente da formação, da idade, do número de anos de profissão e do facto de serem ou não Auditores Internos certificados). No caso do 3º quadrante significa que os indivíduos têm fraca opinião tanto em relação à carreira, como ao processo de recrutamento.
- Parece haver uma acumulação de indivíduos no 2º Quadrante (ver Quadro 35), o que parece indicar que uma atitude favorável face ao recrutamento é acompanhada por uma opinião menos abonatória no que se refere à atitude da organização face à carreira. (Uma explicação é a de, quem respondeu, assumir que o recrutamento é feito correctamente, mas que a organização não oferece muito no futuro em termos de carreira). Esta situação parece observar-se em qualquer das 4 variáveis.
- O 4º quadrante, que reflecte uma atitude positiva relativamente à carreira, mas negativa relativamente ao recrutamento e que também apresenta uma acentuada ocupação (ver Quadro 35).

- Observa-se no Quadro 36 que o tipo de formação mais frequente nos 2º e 4º quadrantes é a 2 (Licenciados – 69% no 2º Quadrante e cerca 90% no 4º Quadrante), os que têm poucos ou muitos anos de profissão (Quadro 37), não são Auditores Internos certificados (CIA classificação 2 – Quadro 38) e são os que têm idades extremas (são os mais novos no 2º Quadrante e uma “mistura” de novos e mais velhos no 4º Quadrante – Quadro 39).

**Figura 81 - Representação Gráfica da Variável Formação relativamente aos dois Primeiros Factores**

Fonte: Elaboração própria



Fonte: Elaboração própria

**Quadro 35 - Ocupação dos Quadrantes (Factor 1 vs. Factor 2)**

	FACTOR 1		FACTOR 1	
	Negativo ou zero		Positivo	
FACTOR 2	Count	Table %	Count	Table %
Negativo ou zero	15	17.4%	29	33.7%
Positivo	29	33.7%	13	15.1%

- 1º Quadrante – FACTOR 1 positivo + FACTOR 2 positivo
- 2º Quadrante – FACTOR 1 negativo (ou zero) + FACTOR 2 positivo
- 3º Quadrante – FACTOR 1 negativo (ou zero) + FACTOR 2 negativo (ou zero)
- 4º Quadrante – FACTOR 1 positivo + FACTOR 2 negativo (ou zero)

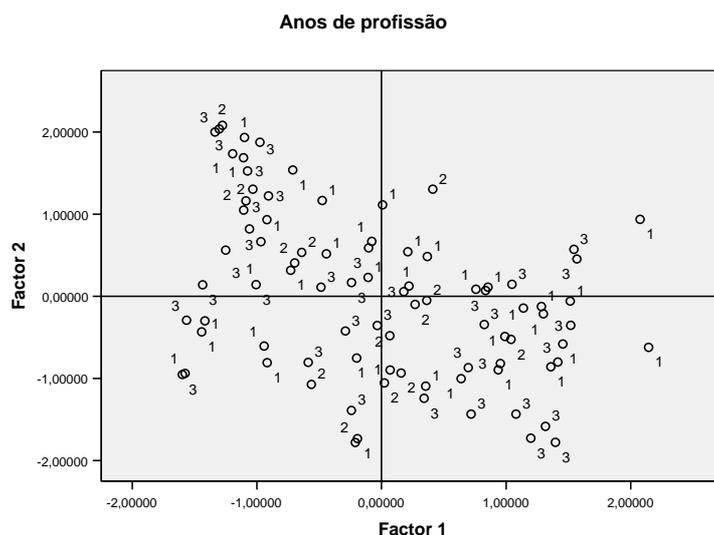
Fonte: Elaboração própria

**Quadro 36 - Distribuição no 2º e 4º Quadrantes relativamente à Formação**

	Frequência 2º Quadrante.	%	Frequência 4º Quadrante	%
1	1	3.4	1	3.4
2	20	69.0	26	89.7
3	8	27.6	2	6.9
Total	29	100.0	29	100.0

Fonte: Elaboração própria

**Figura 82 - Representação Gráfica da Variável Anos de Profissão relativamente aos dois Primeiros Factores**



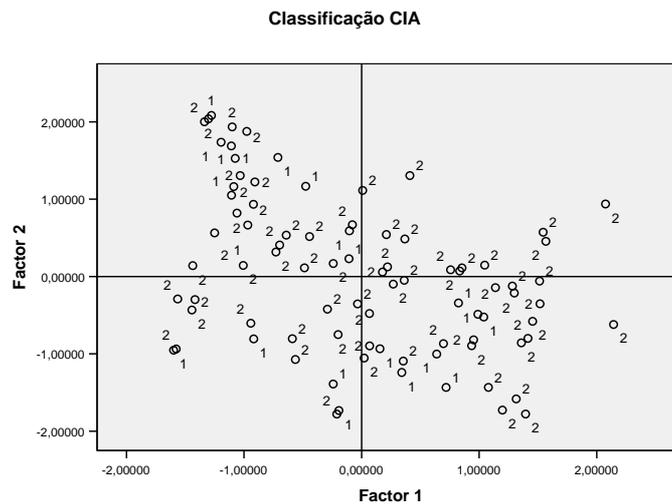
Fonte: Elaboração própria

**Quadro 37 - Distribuição no 2º e 4º Quadrantes relativamente aos Anos de Profissão**

	Frequência 2º Quadrante	%	Frequência. 4º Quadrante	%
1	11	37.9	12	41.4
2	5	17.2	6	20.7
3	13	44.8	11	37.9
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Elaboração própria

**Figura 83 - Representação Gráfica da Variável Qualificação CIA relativamente aos dois Primeiros Factores**



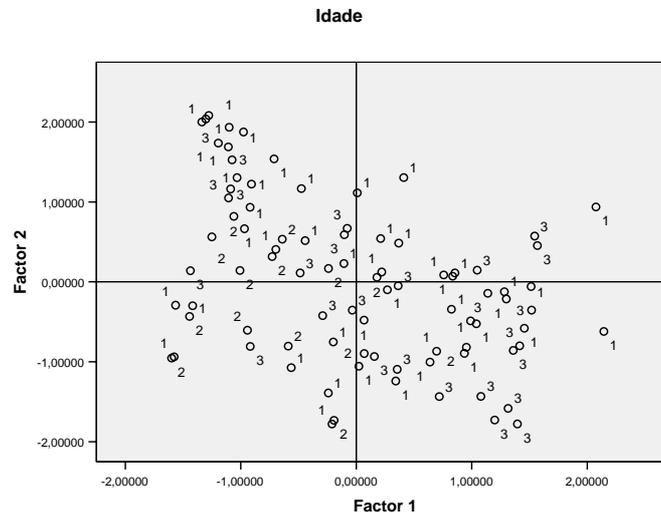
Fonte: Elaboração própria

**Quadro 38 - Distribuição no 2º e 4º Quadrantes relativamente à Qualificação CIA**

	Frequência 2º Quadrante	%	Frequência 4º Quadrante	%
1	10	34.5	7	24.1
2	19	65.5	22	75.9
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Elaboração própria

**Figura 84 - Representação Gráfica da Variável Idade relativamente aos dois Primeiros Factores**



Fonte: Elaboração própria

**Quadro 39 - Distribuição no 2º e 4º Quadrantes relativamente à Idade**

	Frequência 2º Quadrante	%	Frequência 4º Quadrante	%
1	15	51.7	15	51.7
2	6	20.7	2	6.9
3	8	27.6	12	41.4
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Elaboração própria

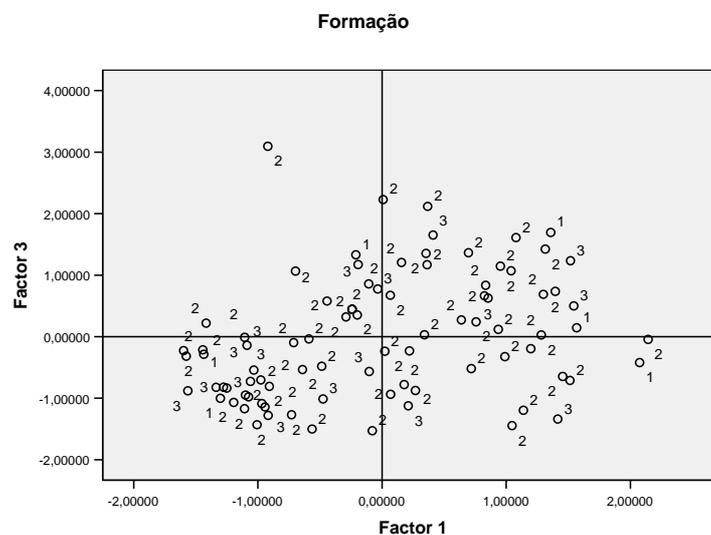
Relativamente à representação gráfica das variáveis **formação, anos de profissão, classificação CIA e idade** em relação aos **factores 1 e 3** (ver Figuras 85 a 88 e Quadros 40 a 44) verifica-se claramente que:

- O 2º quadrante é agora o menos “populoso” (ver Quadro 40).
- Há uma elevada concentração de respostas nos 1º e 3º Quadrantes (Quadro 40), revelando que os indivíduos que têm uma opinião

favorável relativamente às preocupações humanas da organização (**Factor 3**), também parecem considerar que a organização se preocupa com a sua carreira (**Factor 1**) e vice-versa (são indivíduos concordantes).

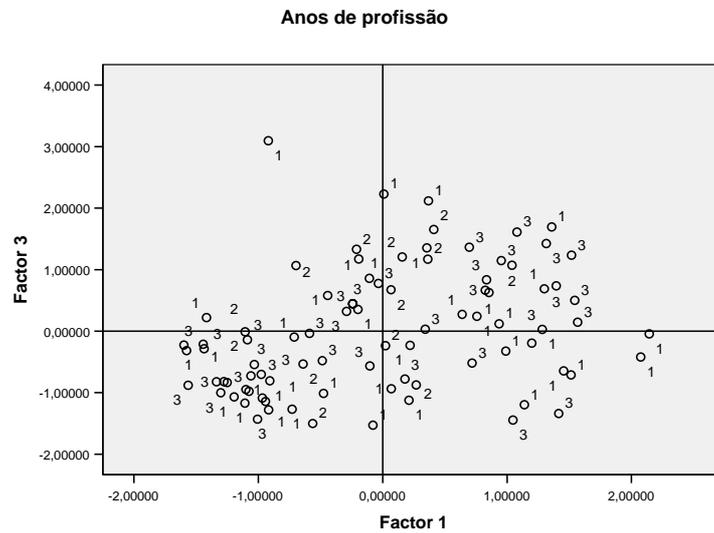
- Há quatro observações que se destacam nos 4 gráficos (ver também os Quadros 38 a 41), todas correspondem ao inquérito n° 71.
- Tanto no 1° como no 3° Quadrantes predominam os indivíduos licenciados (77% e 66%, respectivamente para o 1° e 3° Quadrantes – Quadro 41), com poucos ou muitos anos de profissão (Quadro 42), não são Auditores Internos certificados (classificação CIA = 2; 81% e 66%, respectivamente para o 1° e 3° Quadrantes – Quadro 43) e muito novos (1), ou bastante mais velhos, (3) no 1° Quadrante e muito novos no 3° Quadrante (Quadro 44).

**Figura 85 - Representação Gráfica da Variável Formação relativamente aos Factores 1 e 3**



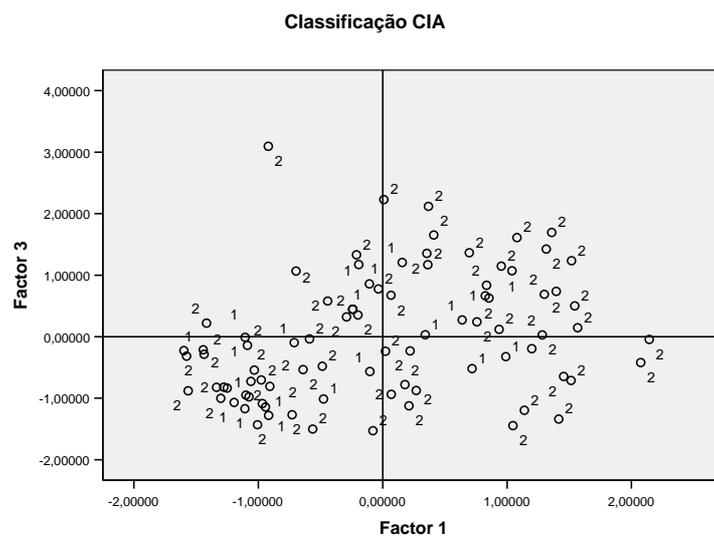
Fonte: Elaboração própria

**Figura 86 - Representação Gráfica da Variável Anos de Profissão relativamente aos Factores 1 e 3**



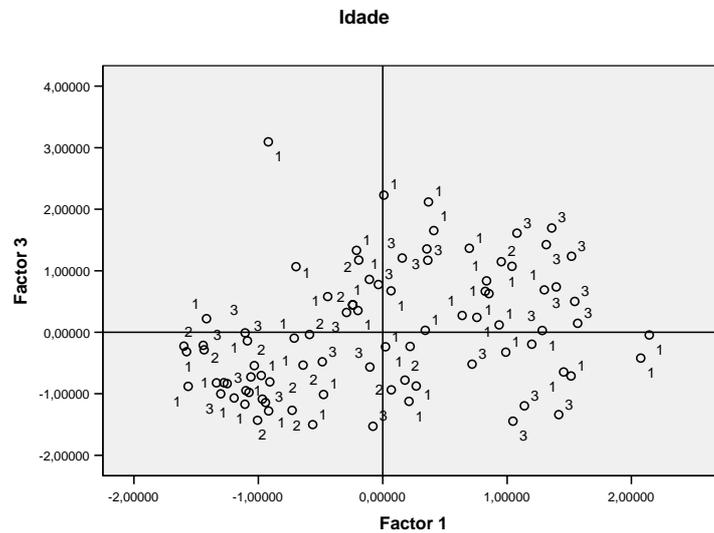
Fonte: Elaboração própria

**Figura 87 - Representação Gráfica da Variável Qualificação CIA relativamente aos Factores 1 e 3**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 88 - Representação Gráfica da Variável Idade relativamente aos Factores 1 e 3**



Fonte: Elaboração própria

**Quadro 40 - Ocupação dos Quadrantes (Factor 1 vs. Factor 3)**

	FACTOR 3		FACTOR 3	
	Negativo ou zero		Positivo	
	Count	Table %	Count	Table %
FACTOR 1				
Negativo ou zero	32	37.2	12	14.0
Positivo	16	18.6	26	30.2

**1º Quadrante** – FACTOR 1 positivo + FACTOR 3 positivo

**2º Quadrante** – FACTOR 1 negativo (ou zero) + FACTOR 3 positivo

**3º Quadrante** – FACTOR 1 negativo (ou zero) + FACTOR 3 negativo (ou zero)

**4º Quadrante** – FACTOR 1 positivo + FACTOR 3 negativo (ou zero)

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 41 - Distribuição no 1º e 3º Quadrantes relativamente à Formação

	Frequência 1º Quadrante	%	Frequência 3º Quadrante	%
1	2	7.7	2	6.3
2	20	76.9	21	65.6
3	4	15.4	9	28.1
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100.0</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 42 - Distribuição no 1º e 3º Quadrantes relativamente aos Anos de Profissão

	Frequência 1º Quadrante	%	Frequência 3º Quadrante	%
1	10	38.5	12	37.5
2	5	19.2	5	15.6
3	11	42.3	15	46.9
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100.0</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 43 - Distribuição no 1º e 3º Quadrantes relativamente à Qualificação CIA

	Frequência 1º Quadrante	%	Frequência 3º Quadrante	%
1	5	19.2	11	34.4
2	21	80.8	21	65.6
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100.0</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 44 - Distribuição no 1º e 3º Quadrantes relativamente à Idade

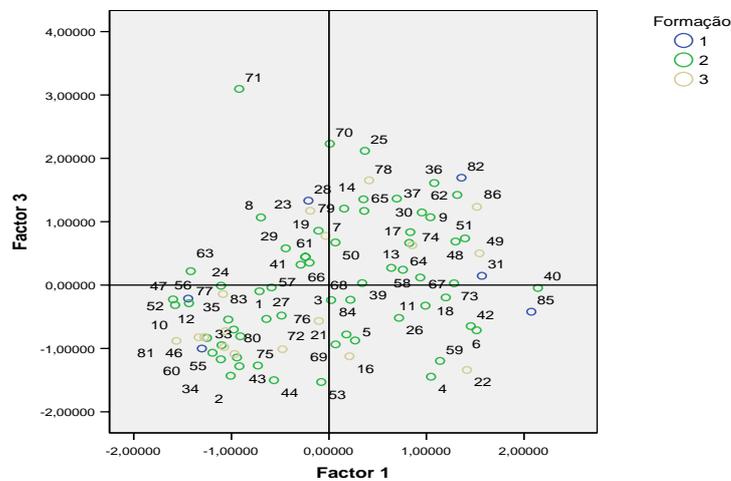
	Frequência 1º Quadrante	%	Frequência 3º Quadrante	%
1	15	57.7	14	43.8
2	1	3.8	9	28.1
3	10	38.5	9	28.1
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100.0</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Elaboração própria

## CASOS PARTICULARES

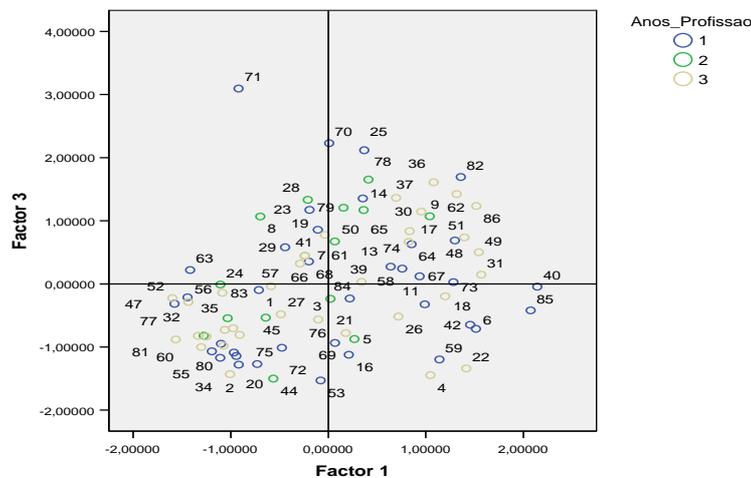
Uma análise mais cuidada dos resultados permite verificar, como a seguir se evidencia – Figuras 89 a 92 –, que as observações “estranhas” correspondem a apenas um único questionário – o da resposta nº 71.

**Figura 89 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Formação**



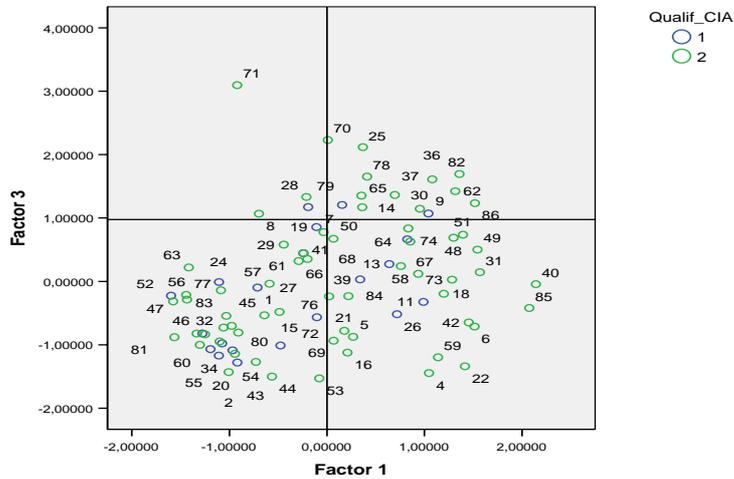
Fonte: Elaboração própria

**Figura 90 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Anos de Profissão**

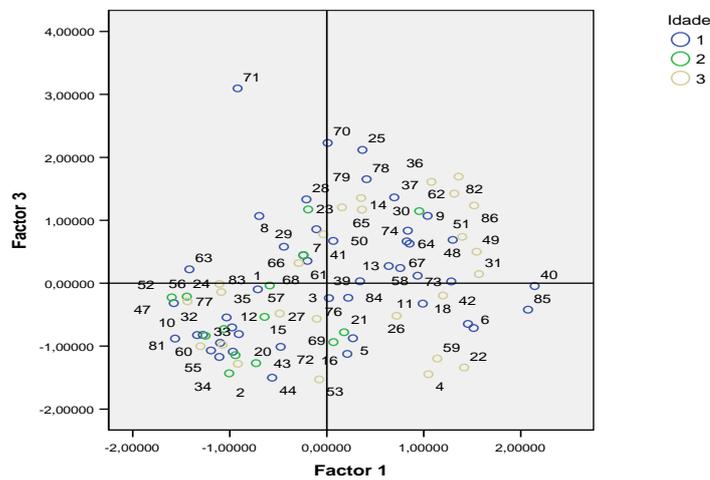


Fonte: Elaboração própria

**Figura 91 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Qualificação CIA**



**Figura 92 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Idade**



Como curiosidade é interessante constatar que o Auditor Interno que enviou a resposta nº 71 tem as seguintes características:

- tem menos de 40 anos de idade;
  - trabalha como Auditor Interno há menos de 6 anos;
  - é Licenciado;
  - não é Auditor Interno certificado (tem classificação CIA = 2),
- Adicionalmente, sabe-se que trabalha numa organização com as seguintes características:
- tem no máximo 100 trabalhadores (1);
  - tem grande volume de negócios (3);
  - é uma organização regional (1) e
  - a certificação (da organização) em termos de qualidade é um assunto que nunca foi discutido (4).

Ele respondeu da forma que a seguir se descreve relativamente aos factores propostos:

**Quadro 45 - Resposta nº 71**

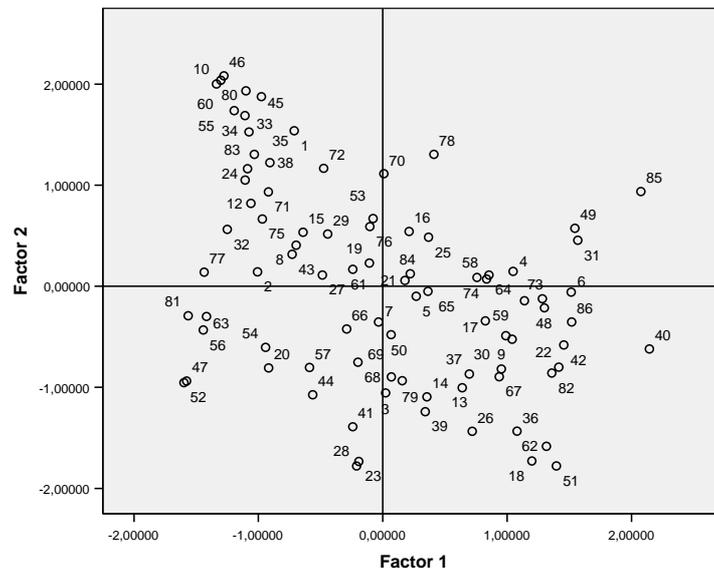
	Classificação	Factor		Classificação	Factor		Classificação	Factor
Q4.1B_nova	0	1	q3.1b_nova	4	2	q6.3b_nova	3	3
Q4.3b_nova	0	1	Q3.2B_nova	4	2	q7.1b_nova	4	3
Q4.5b_nova	0	1	q3.3b_nova	4	2	q7.3b_nova	4	3
Q4.6b_nova	0	1	q3.4b_nova	3	2	q7.4b_nova	4	3
Q4.7b_nova	0	1	q3.5b_nova	3	2	q7.7b_nova	4	3
Q4.9b_nova	2	1	q3.6_aB_nova	0	2	q8.1b_nova	4	3
Q5.1b_nova	2	1	q3.6_bB_nova	0	2	q8.2b_nova	4	3
Q5.2b_nova	0	1	q3.7B_nova	2	2	q7.8b_nova	4	3
Q5.3b_nova	0	1	q3.8_nova	2	2			
Q5.5b_nova	2	1	q3.9B_nova	2	2			
Q5.6b_nova	2	1	Q4.2B_nova	0	2			
q6.1bB_nova	3	1	Q4.4b_nova	0	2			
q6.2b_nova	4	1	q4.8b_nova	0	2			
q6.4b_nova	0	1	q5.4b_nova	0	2			
q6.5b_nova	0	1	q6.1aB_nova	0	2			
q7.2b_nova	4	1	q7.5b_nova	0	2			

Fonte: Elaboração própria

Claramente se observa que este indivíduo dá muito valor à parte humana da organização (só atribui cotações 3 e 4) – coluna a verde. Logo, tem valores muito elevados para os “scores” relativos ao factor 3 (como se constata nas Figuras 89 a 92). Como o Auditor Interno atribuiu cotações muito mais reduzidas aos outros factores tem “scores” muito mais baixos para os factores 1 e 2 (ver Figuras 93 a 95). Os “scores” standardizados deste indivíduo reflectem esse facto, como se pode ver a seguir:

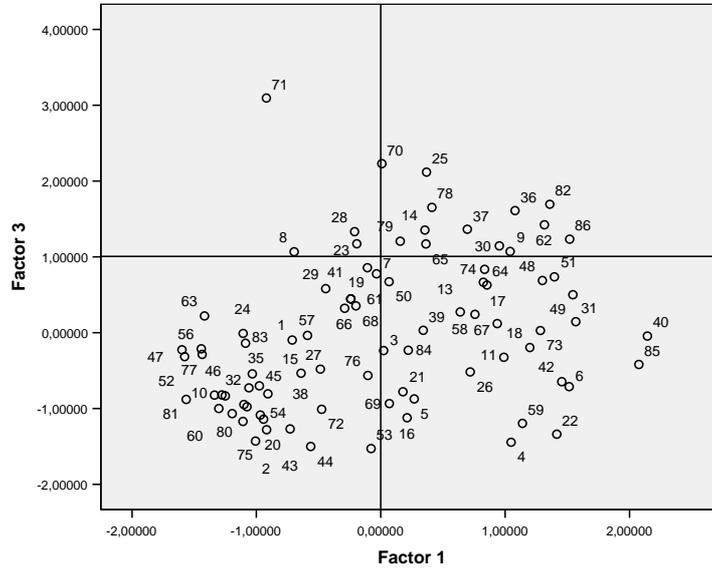
-0,91971 (FACTOR 1); 0,93316 (FACTOR 2); 3,09519 (FACTOR 3)

**Figura 93 - Identificação dos Questionários relativamente aos Factores 1 e 2 (ver ponto (-0.92,0.93))**



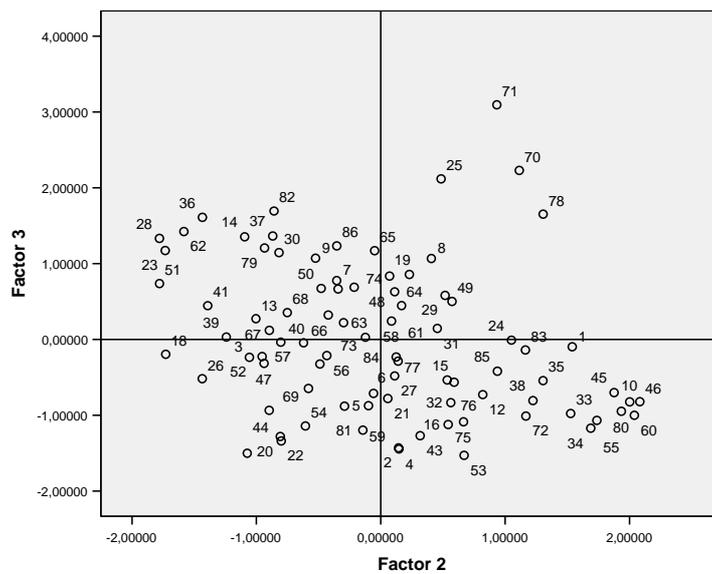
Fonte: Elaboração própria

**Figura 94 - Identificação dos Questionários relativamente aos Factores 1 e 3 (ver ponto (-0.92,3.09))**



Fonte: Elaboração própria

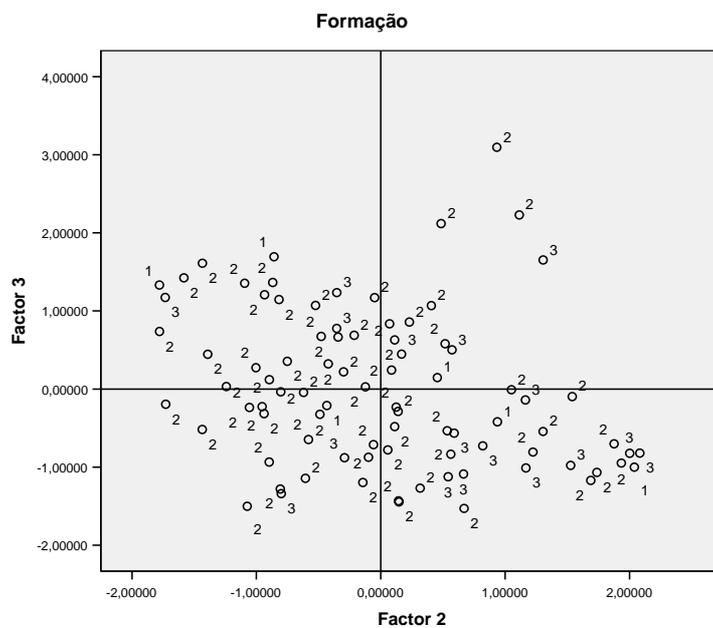
**Figura 95 - Identificação dos Questionários relativamente aos Factores 2 e 3 (ver ponto (0.93,3.09))**



Fonte: Elaboração própria

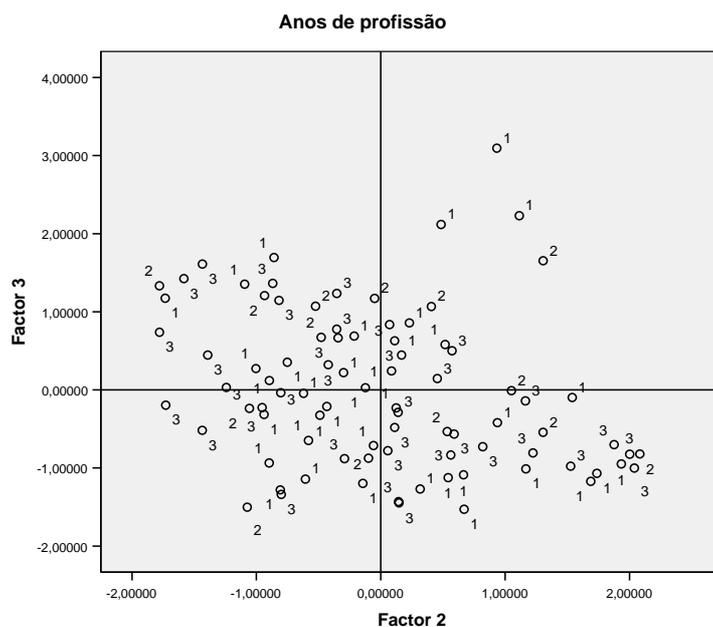
Por fim para os **Factores 2 e 3** tem-se (Figuras 96 a 99 e Quadros 46 a 50):

**Figura 96 - Representação Gráfica da Variável Formação relativamente aos Factores 2 e 3**



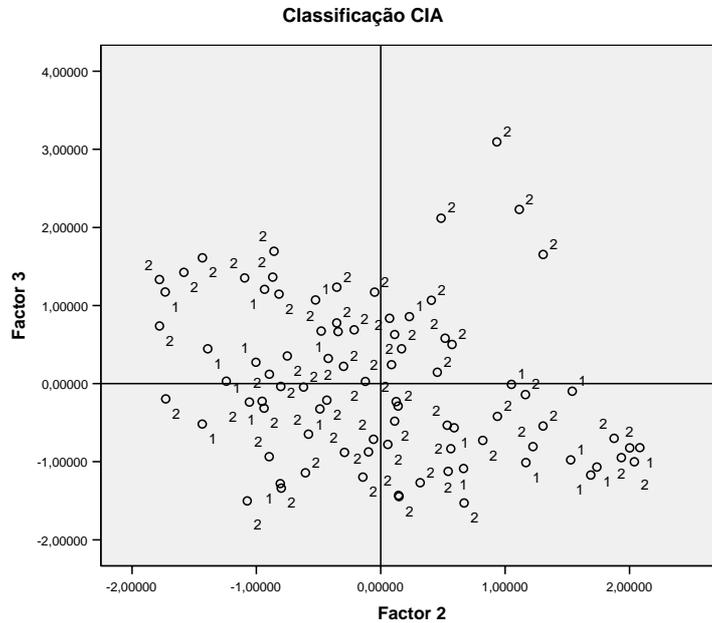
Fonte: Elaboração própria

**Figura 97 - Representação Gráfica da Variável Anos de Profissão relativamente aos Factores 2 e 3**



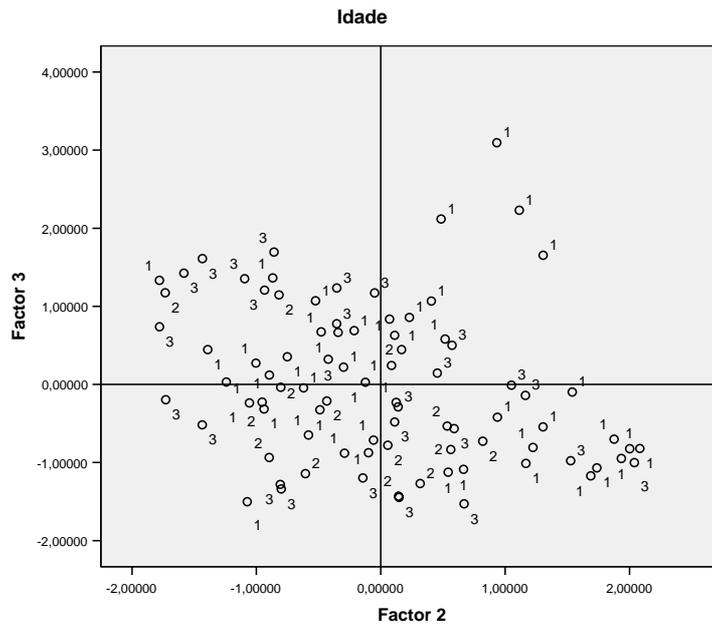
Fonte: Elaboração própria

**Figura 98 - Representação Gráfica da Variável Qualificação CIA relativamente aos Factores 2 e 3**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 99 - Representação Gráfica da Variável Idade relativamente aos Factores 2 e 3**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos factores 2 e 3, a disposição é mais variável do que as duas anteriores (Factores 1 vs. 2 e Factores 2 vs. 3), sendo, por isso, um pouco mais difícil de analisar. Apenas se pode observar claramente que o 1º Quadrante é pouco “ocupado” possivelmente indicando que há poucos indivíduos que afirmam simultaneamente que a organização se preocupa com o recrutamento e com a parte humana dos indivíduos. O 3º Quadrante também não apresenta uma elevada taxa de ocupação. Os dois outros quadrantes têm ocupações semelhantes (ver Quadro 46).

A distribuição de acordo com as 4 variáveis é a seguinte: os licenciados são, nos 3 Quadrantes, a categoria predominante e não são Auditores Internos certificados (CIA classificação = 2). Tal pode ser observado nos Quadros 47 a 50. A tipificação dos indivíduos relativamente aos anos de profissão e idade não parece ser tão evidente.

**Quadro 46 - Ocupação dos Quadrantes (Factor 2 vs. factor 3)**

FACTOR 2	FACTOR 3		FACTOR 3	
	Negativo ou zero		Positivo	
	Count	Table %	Count	Table %
Negativo ou zero	19	22.1	25	29.1
Positivo	29	33.7	13	15.1

1º Quadrante – FACTOR 2 positivo + FACTOR 3 positivo

2º Quadrante – FACTOR 2 negativo (ou zero) + FACTOR 3 positivo

3º Quadrante – FACTOR 2 negativo (ou zero) + FACTOR 3 negativo (ou zero)

4º Quadrante – FACTOR 2 positivo + FACTOR 3 negativo (ou zero)

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 47 - Formação

	Frequência 2ºQuadrante	%	Frequência 3ºQuadrante	%	Frequência 4ºQuadrante	%
1	2	8.0	1	5.3	2	6.9
2	20	80.0	16	84.2	18	62.1
3	3	12.0	2	10.5	9	31.0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 48 - Anos de Profissão

	Frequência 2ºQuadrante	%	Frequência 3ºQuadrante	%	Frequência 4ºQuadrante	%
1	9	36.0	10	52.6	11	37.9
2	5	20.0	3	15.8	4	13.8
3	11	44.0	6	31.6	14	48.3
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 49 - CIA

	Frequência 2ºQuadrante	%	Frequência 3ºQuadrante	%	Frequência 4ºQuadrante	%
1	7	28.0	4	21.1	9	31.0
2	18	72.0	15	78.9	20	69.0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Elaboração própria

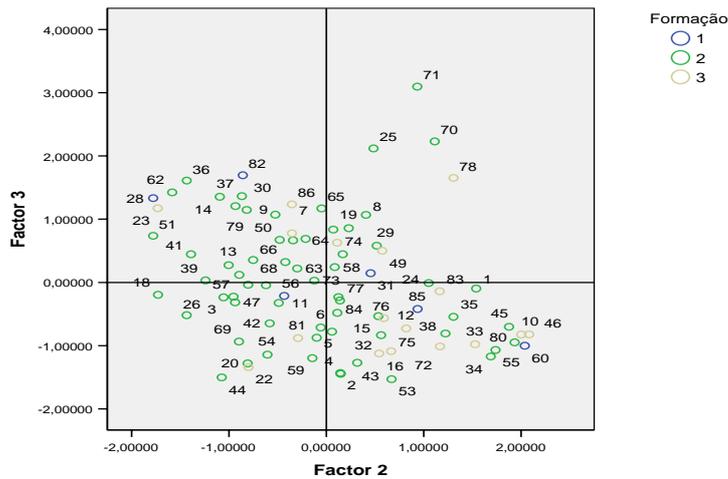
### Quadro 50 - Idade

	Frequência 2ºQuadrante	%	Frequência 3ºQuadrante	%	Frequência 4ºQuadrante	%
1	13	52.0	9	47.4	14	48.3
2	2	8.0	5	26.3	6	20.7
3	10	40.0	5	26.3	9	31.0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Elaboração própria

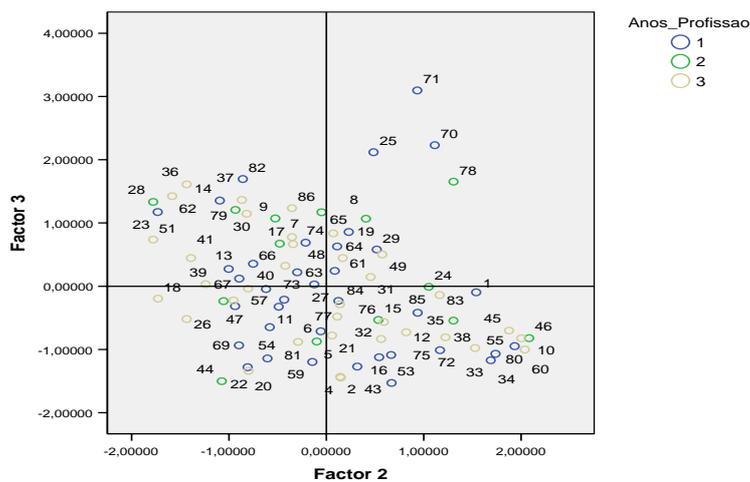
Também se observa facilmente que há 4 Auditores Internos que se destacam nas 4 representações. Nas Figuras 100 a 103 podem-se detectar. São os 25, 70, 71 e 78.

**Figura 100 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Formação**



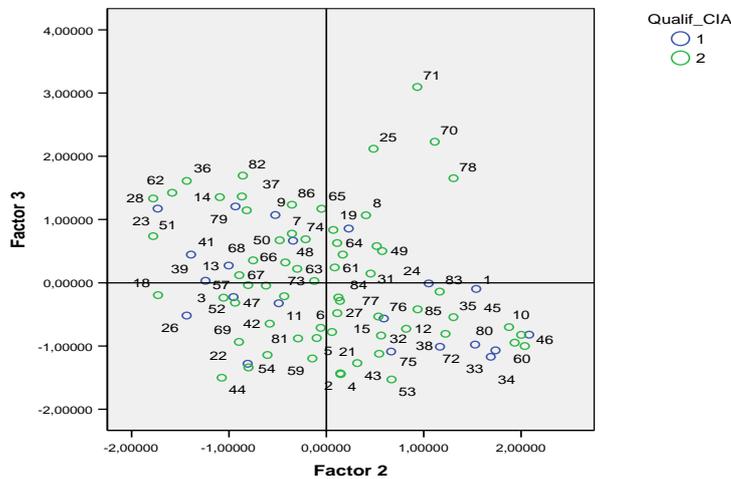
Fonte: Elaboração própria

**Figura 101 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Anos de Profissão**



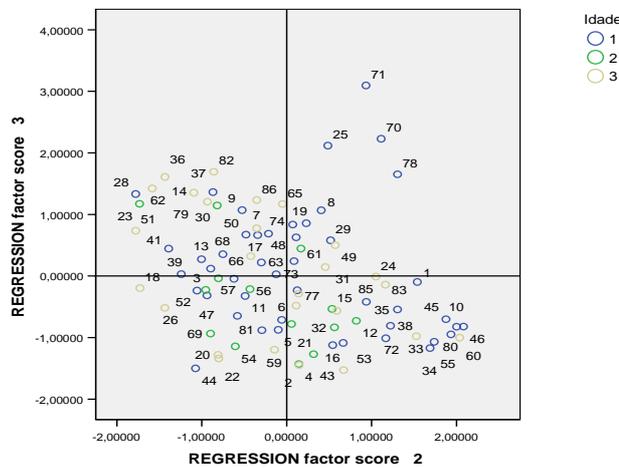
Fonte: Elaboração própria

**Figura 102 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Qualificação CIA**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 103 - Identificação dos Questionários relativamente à Variável Idade**



Fonte: Elaboração própria

PARTE C – FACTORES (1 A 3) VERSUS VARIÁVEIS 5 A 8

Também aqui, pelas mesmas razões indicadas no início da Parte B, pelo conjunto de figuras envolvidas (apoiados por Quadros de detalhe das mesmas), considera-se vantajoso apresentar, antes de mais, um Quadro síntese das mesmas:

**Quadro 51 - Resumo das Figuras - PARTE C**

FIGU- RA N°	FACTOR			NÚMERO TRABAL.	OMERCA- DO	CERTIF QUAL.	VOLUME NEG.
	1	2	3				
104	■	■		■			
105	■	■			■		
106	■	■				■	
107	■	■					■
108	■		■	■			
109	■		■		■		
110	■		■			■	
111	■		■				■
112		■	■	■			
113		■	■		■		
114		■	■			■	
115		■	■				■

Fonte: Elaboração própria

VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

Analisando de seguida as 4 variáveis organizacionais relativamente aos 3 factores, tem-se:

### Quadro 52 - Número de Trabalhadores

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	10	11.6	11.6	11.6
2	26	30.2	30.2	41.9
3	24	27.9	27.9	69.8
4	26	30.2	30.2	100.0
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 53 - Mercado

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	8	9.3	9.3	9.3
2	38	44.2	44.2	53.5
3	7	8.1	8.1	61.6
4	33	38.4	38.4	100.0
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 54 - Certificação de Qualidade

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	40	46.5	46.5	46.5
2	14	16.3	16.3	62.8
3	16	18.6	18.6	81.4
4	16	18.6	18.6	100.0
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

Como se pode constatar no Quadro seguinte, há só um indivíduo que responde 1 à variável **Volume de Negócios**:

### Quadro 55 - Volume de Negócios

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Validada</b>	<b>% Acumulada</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>
<b>2</b>	<b>8</b>	<b>9.3</b>	<b>9.3</b>	<b>10.5</b>
<b>3</b>	<b>18</b>	<b>20.9</b>	<b>20.9</b>	<b>31.4</b>
<b>4</b>	<b>59</b>	<b>68.6</b>	<b>68.6</b>	<b>100.0</b>
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

então recodificou-se a variável:

1 – < 50 000 ; 2 - >50 000 e <= 250 000 e 3 - > 250 000

e tem-se como novo Quadro

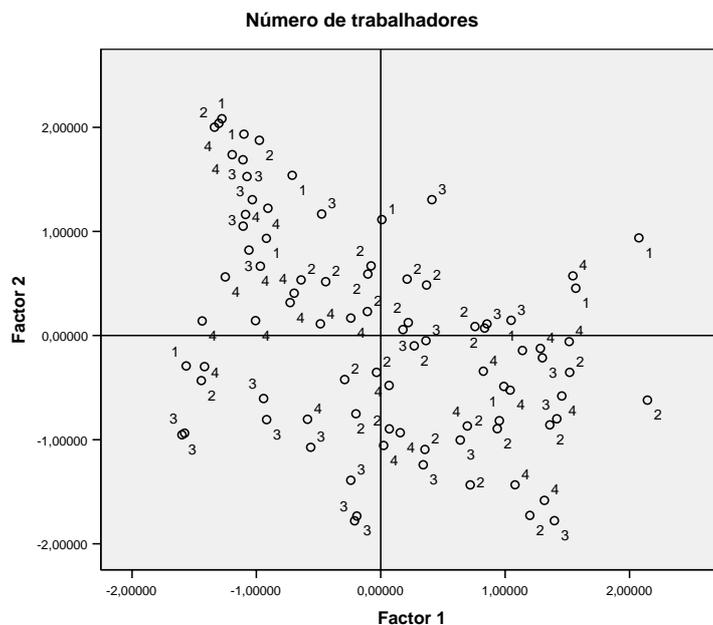
### Quadro 56 - Volume de Negócios (recodificado)

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Validada</b>	<b>% Acumulada</b>
<b>1</b>	<b>9</b>	<b>10.5</b>	<b>10.5</b>	<b>10.5</b>
<b>2</b>	<b>18</b>	<b>20.9</b>	<b>20.9</b>	<b>31.4</b>
<b>3</b>	<b>59</b>	<b>68.6</b>	<b>68.6</b>	<b>100.0</b>
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

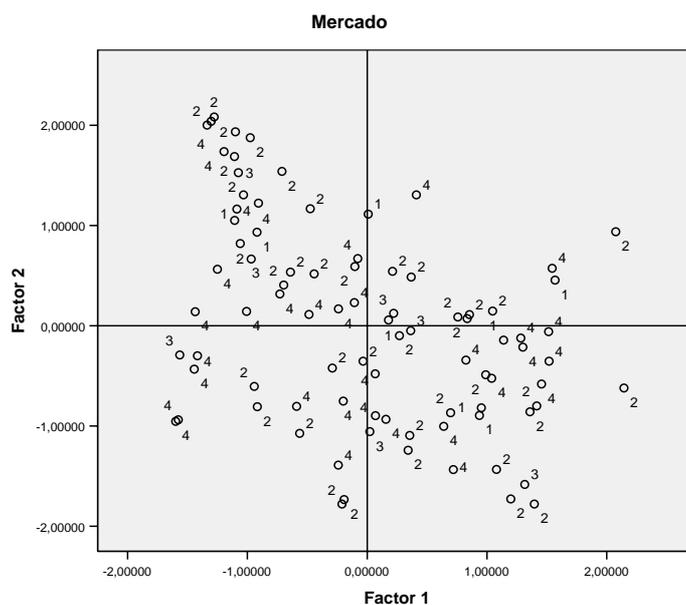
Factores 1 versus 2 (Figuras 104 a 107 e Quadros 57 a 64)

**Figura 104 - Representação Gráfica da Variável Número de Trabalhadores relativamente aos Factores 1 e 2**



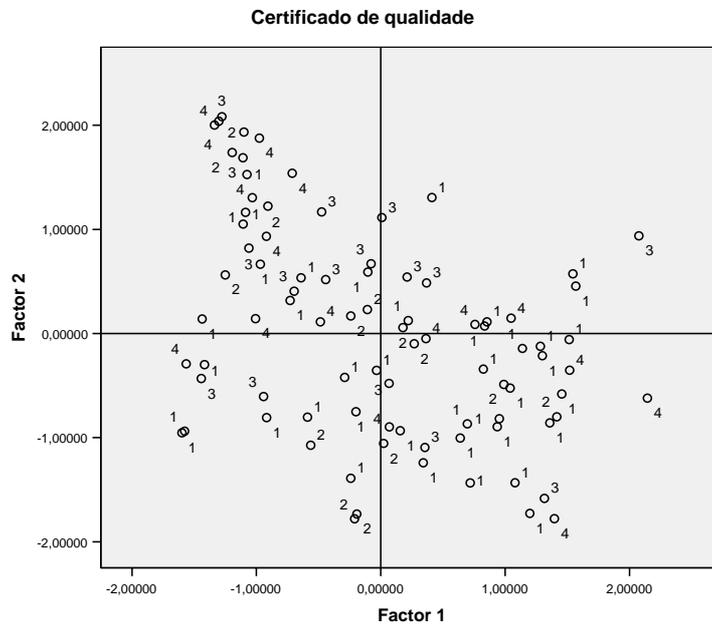
Fonte: Elaboração própria

**Figura 105 - Representação Gráfica da Variável Mercado relativamente aos Factores 1 e 2**



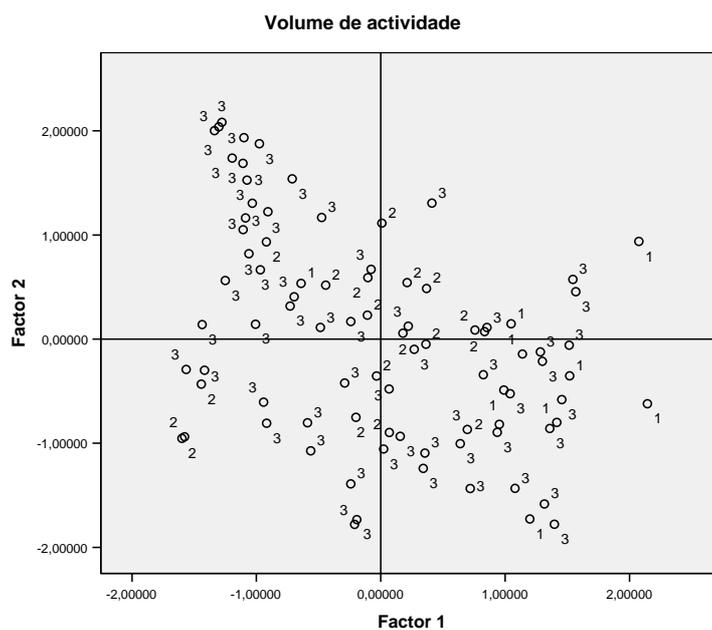
Fonte: Elaboração própria

**Figura 106 - Representação Gráfica da Variável Certificação de Qualidade relativamente aos Factores 1 e 2**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 107 - Representação Gráfica da Variável Volume de Negócios relativamente aos Factores 1 e 2**



Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar, a distribuição dos pontos do 2º Quadrante (um dos mais populosos – ver Quadro 35), de acordo com as quatro variáveis organizacionais, é a seguinte:

**Quadro 57 - Número de Trabalhadores**

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	4	13.8	13.8	13.8
2	7	24.1	24.1	37.9
3	6	20.7	20.7	58.6
4	12	41.4	41.4	100.0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 58 - Volume de Negócios**

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	1	3.4	3.4	3.4
2	4	13.8	13.8	17.2
3	24	82.8	82.8	100.0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 59 - Mercado**

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	2	6.9	6.9	6.9
2	13	44.8	44.8	51.7
3	2	6.9	6.9	58.6
4	12	41.4	41.4	100.0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 60 - Certificação de Qualidade

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	8	27.6	27.6	27.6
2	6	20.7	20.7	48.3
3	7	24.1	24.1	72.4
4	8	27.6	27.6	100.0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

Em suma, o 2º Quadrante - indivíduos que têm uma atitude pouco abonatória em relação ao factor 1 (carreira) e boa impressão relativamente ao factor 2 (recrutamento) -, apresenta fundamentalmente:

Organizações com mais de 5000 trabalhadores (41% - Quadro 57), de grande volume de negócios, mais de 250 000 000 euros (83% - Quadro 58) e que operam no mercado nacional (2) e internacional (4) (45% e 41%, respectivamente – Quadro 59).

Relativamente à Certificação de Qualidade, o Quadro 60 mostra que os dados não permitem detectar nenhuma tendência para alguma das respostas.

A distribuição dos pontos do 4º Quadrante (um dos mais “populosos” – ver Quadro 35) de acordo com as 4 variáveis organizacionais é a seguinte:

### Quadro 61 - Número de Trabalhadores

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	2	6.9	6.9	6.9
2	10	34.5	34.5	41.4
3	6	20.7	20.7	62.1
4	11	37.9	37.9	100.0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 62 - Volume de Negócios

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	6	20.7	20.7	20.7
2	3	10.3	10.3	31.0
3	20	69.0	69.0	100.0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 63 - Mercado

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	3	10.3	10.3	10.3
2	11	37.9	37.9	48.3
3	3	10.3	10.3	58.6
4	12	41.4	41.4	100.0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 64 - Certificação de Qualidade

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	17	58.6	58.6	58.6
2	4	13.8	13.8	72.4
3	3	10.3	10.3	82.8
4	5	17.2	17.2	100.0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

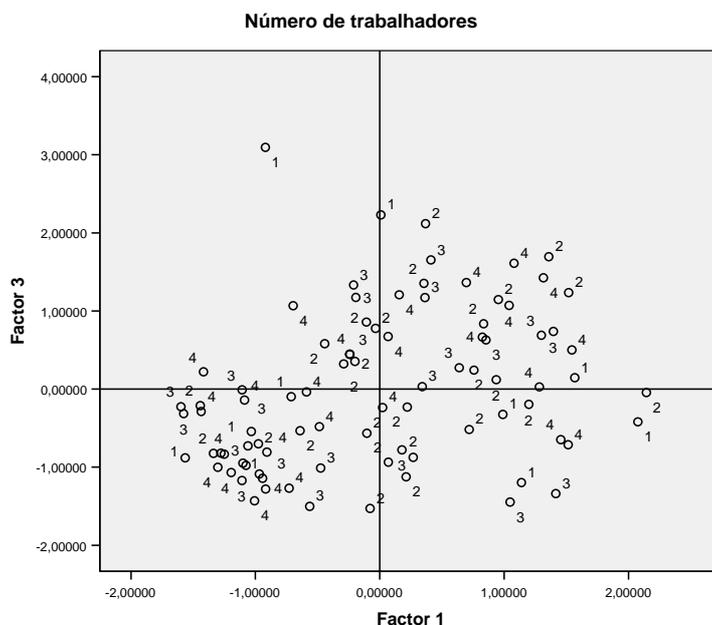
Fonte: Elaboração própria

Em suma, o 4º Quadrante - indivíduos que têm uma atitude positiva relativamente ao factor 1 (carreira) e negativa relativamente ao factor 2 (recrutamento) - apresenta fundamentalmente:

Organizações médias (entre 100 e 1000 trabalhadores) e mais de 5000 trabalhadores (35% e 38%, respectivamente Quadro 61), de grande volume de negócios, mais de 250 000 000 euros (69% - Quadro 62), que operam no mercado nacional (2) e internacional (4) (38% e 41%, respectivamente – Quadro 63) e têm Certificado de Qualidade (categoria 1 – 59% - Quadro 64).

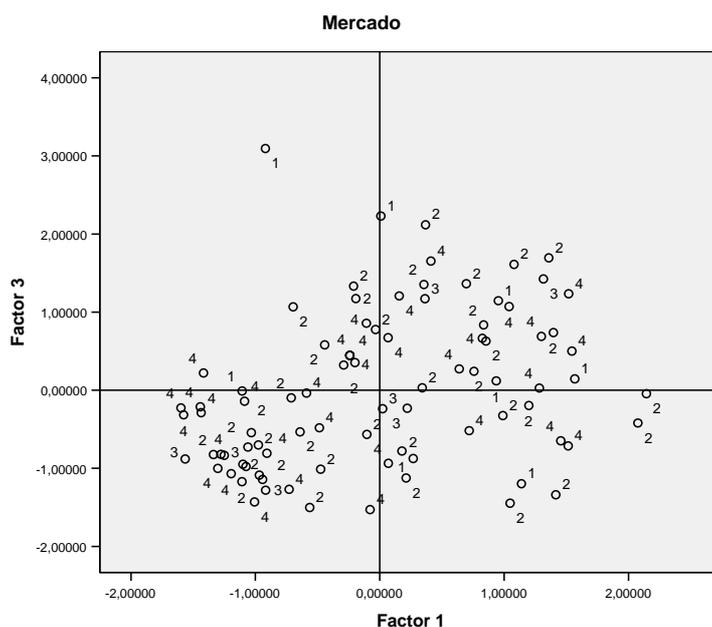
FACTORES 1 VS. 3 (Figuras 108 a 111 e Quadros 65 a 68)

**Figura 108 - Representação Gráfica da Variável Número de Trabalhadores relativamente aos Factores 1 e 3**



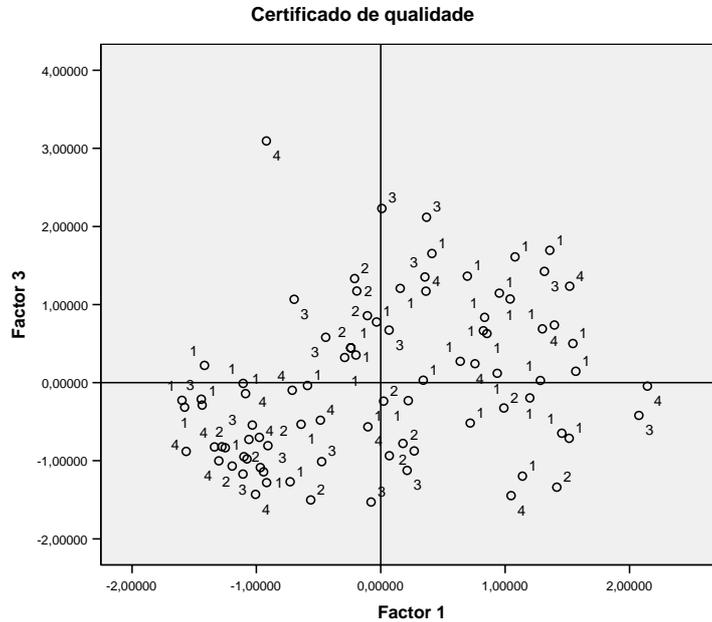
Fonte: Elaboração própria

**Figura 109 - Representação Gráfica da Variável Mercado relativamente aos Factores 1 e 3**



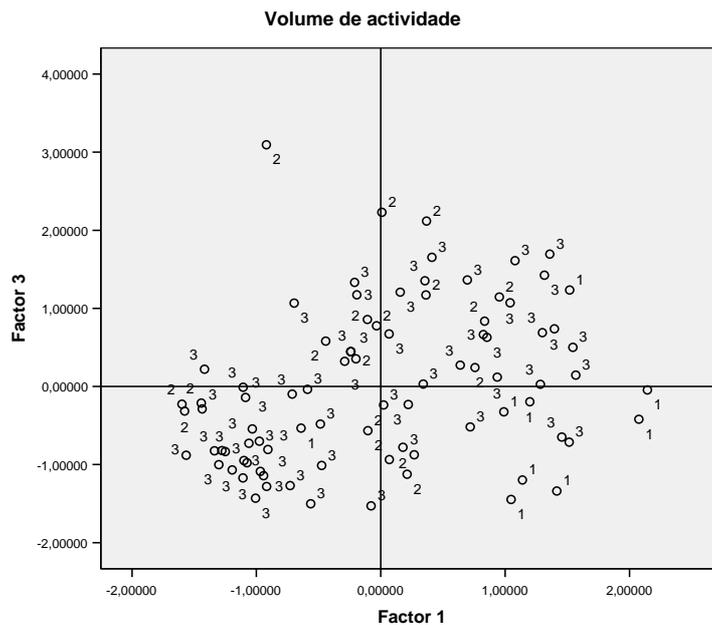
Fonte: Elaboração própria

**Figura 110 - Representação Gráfica da Variável Certificação de Qualidade relativamente aos Factores 1 e 3**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 111 - Representação Gráfica da Variável Volume de Negócios relativamente aos Factores 1 e 3**



Fonte: Elaboração própria

Uma análise das figuras agora apresentadas permite identificar a importância do 3º Quadrante no que se refere ao **Número de Trabalhadores, Mercado, Certificação de Qualidade e Volume de Negócios**.

Neste (Quadrante) são mais frequentes organizações grandes e muito grandes em termos do Número de Trabalhadores (3 e 4 - 34%) - Quadro 65), com grande Volume de Negócios (84% - Quadro 66), no Mercado nacional e internacional (2 e 4 - Quadro 67) e com Certificação de Qualidade (1 – Quadro 68).

**Quadro 65 - Número de Trabalhadores**

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	4	12.5	12.5	12.5
2	6	18.8	18.8	31.3
3	11	34.4	34.4	65.6
4	11	34.4	34.4	100.0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 66 - Volume de Negócios**

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	1	3.1	3.1	3.1
2	4	12.5	12.5	15.6
3	27	84.4	84.4	100.0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

### Quadro 67 - Mercado

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	1	3.1	3.1	3.1
2	14	43.8	43.8	46.9
3	3	9.4	9.4	56.3
4	14	43.8	43.8	100.0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

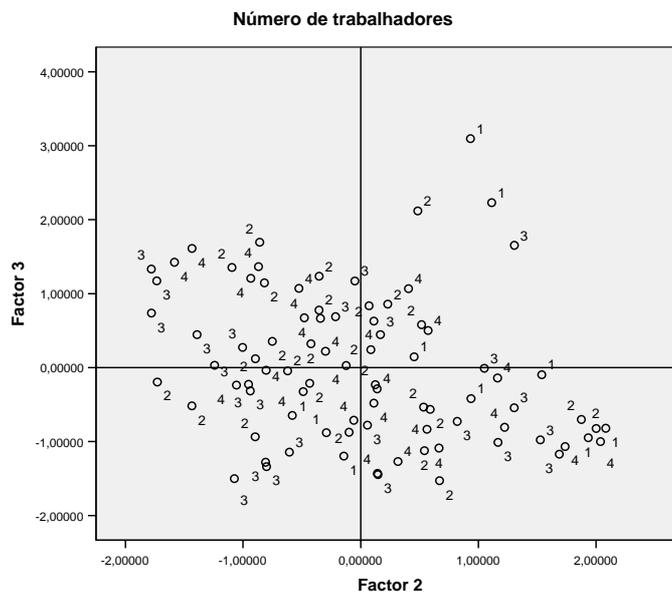
### Quadro 68 - Certificação de Qualidade

	Frequência	%	% Validada	% Acumulada
1	12	37.5	37.5	37.5
2	5	15.6	15.6	53.1
3	7	21.9	21.9	75.0
4	8	25.0	25.0	100.0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Elaboração própria

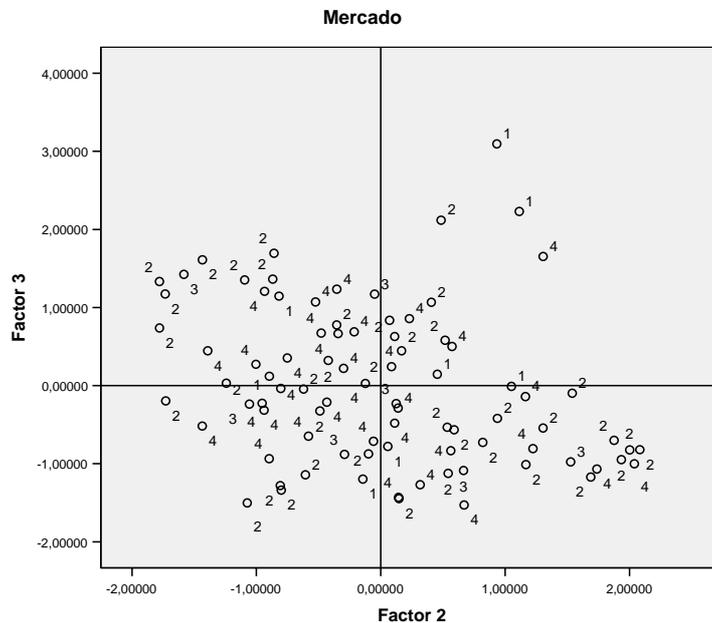
FACTORES 2 VS. 3 (Figuras 112 a 115)

**Figura 112 - Representação Gráfica da Variável Número de Trabalhadores relativamente aos Factores 2 e 3**



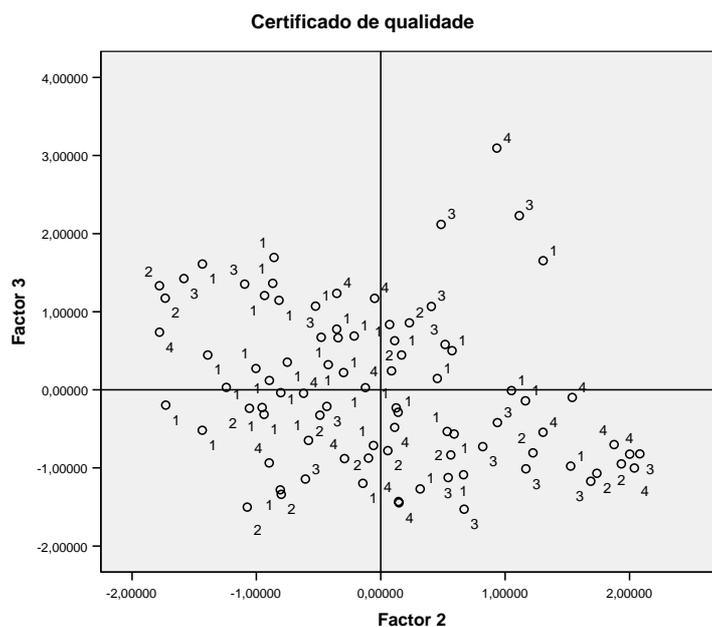
Fonte: Elaboração própria

**Figura 113 - Representação Gráfica da Variável Mercado relativamente aos Factores 2 e 3**



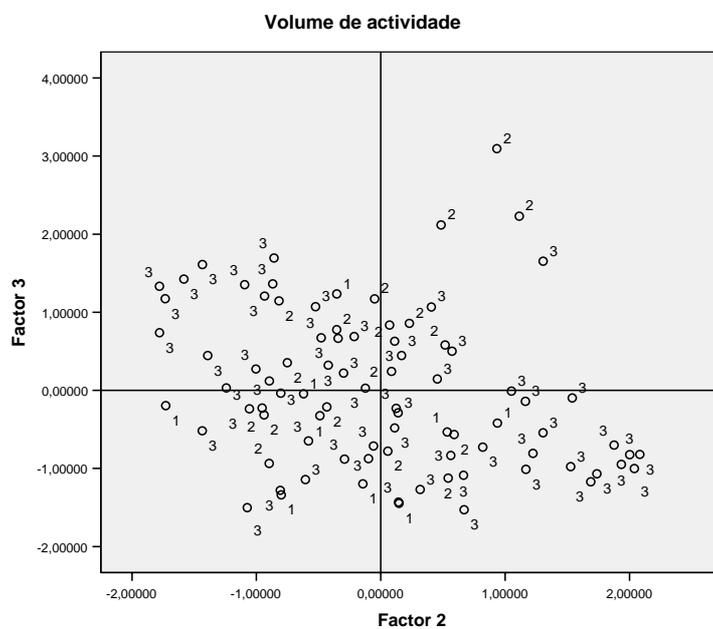
Fonte: Elaboração própria

**Figura 114 - Representação Gráfica da Variável Certificação de Qualidade relativamente aos Factores 2 e 3**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 115 - Representação Gráfica da Variável Volume de Negócios relativamente aos Factores 2 e 3**



Fonte: Elaboração própria

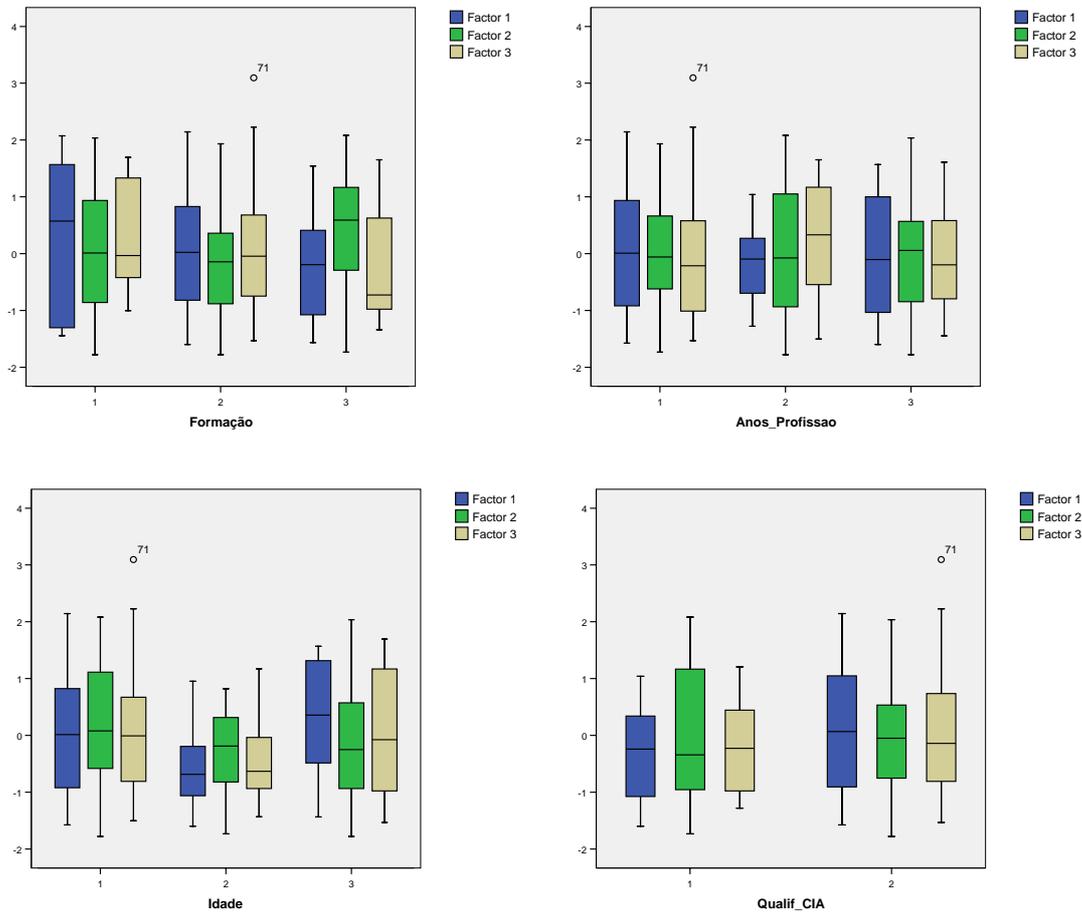
Dada a patente dispersão evidenciada nas Figuras 112 a 115 não se procedeu à tipificação.

Numa análise agregada, tendo em conta a necessidade de, para efeitos de análise estatística, agrupar as 42 variáveis do inquérito (3.1 a 8.8) em Factores – FORMAÇÃO, MOTIVAÇÃO e AVALIAÇÃO, bem como de reduzir as variáveis caracterizadoras dos Auditores Internos e das organizações em que operam, tem-se:

1 - Comparação: simultânea das variáveis Formação, Anos de Profissão, Idade e Certificação CIA relativamente aos três Factores Construídos.

Os *boxplots* (Figura 116) mostram haver algumas diferenças entre as variáveis relativamente a cada Factor. Devem analisar-se as diferenças existentes dentro do Factor e entre os Factores.

**Figura 116 - Boxplots das Variáveis Formação, Anos de Profissão, Idade e Qualificação CIA**



Fonte: Elaboração própria

Por exemplo consideremos a variável **Formação**. Comece-se por avaliar as diferenças “intra-factor”. Relativamente ao factor 1 (azul), vê-se claramente que os indivíduos de formação 1 (máximo Bacharelato) têm “scores” “em média” superiores, mas muito mais variáveis do que os Licenciados e Mestres/Doutores. (Refira-se que apenas há 6 indivíduos de formação 1 contra 63 e 17 das formações 2 e 3, respectivamente, por isso esta é uma comparação pouco equilibrada).

Em termos medianos, os indivíduos Mestres/Doutores apresentam “scores” mais baixos e um pouco mais concentrados (menor variabilidade) do que os “scores” dos Licenciados. Tal poderá reflectir que estão inseridos em organizações que efectivamente dão pouca importância à formação, daí a homogeneidade do grupo. Também pode querer indicar que os indivíduos Mestres/Doutores têm maiores aspirações em termos de carreira e, portanto, são mais exigentes na avaliação que fazem da organização desse ponto de vista.

No que se refere, à comparação entre os factores, os Licenciados (categoria 2) parecem ser bastante homogêneos nos 3 Factores. A maior diferença é observada de novo nos Mestres/Doutores. Parecem ter boa opinião sobre a forma de fazer o recrutamento do pessoal (cor verde), mas não tão boa opinião no que se refere à carreira e à actividade humana da organização. Mais uma vez pode querer dizer que os Mestres / Doutores entendem que, numa fase inicial (recrutamento) a organização funciona bem, mas que não corresponde às expectativas no que se refere à evolução na carreira e nas compensações a nível humano.

No que concerne aos **Anos de Profissão**, os gráficos indicam que os indivíduos que têm menos anos de actividade (grupo 1) apresentam um comportamento bastante semelhante aos que têm essa profissão há mais tempo (grupo 3), como se constatou anteriormente. Porém, os do grupo 3 apresentam uma opinião um pouco mais variável no que se refere ao factor 1 (carreira – cor azul) quando comparados com os do grupo 1. Os do grupo central (2) têm tendência a apresentar uma melhor opinião sobre a parte humana da organização (cor creme), do que os dos outros dois grupos e uma opinião mais variável no que se refere ao recrutamento (cor verde).

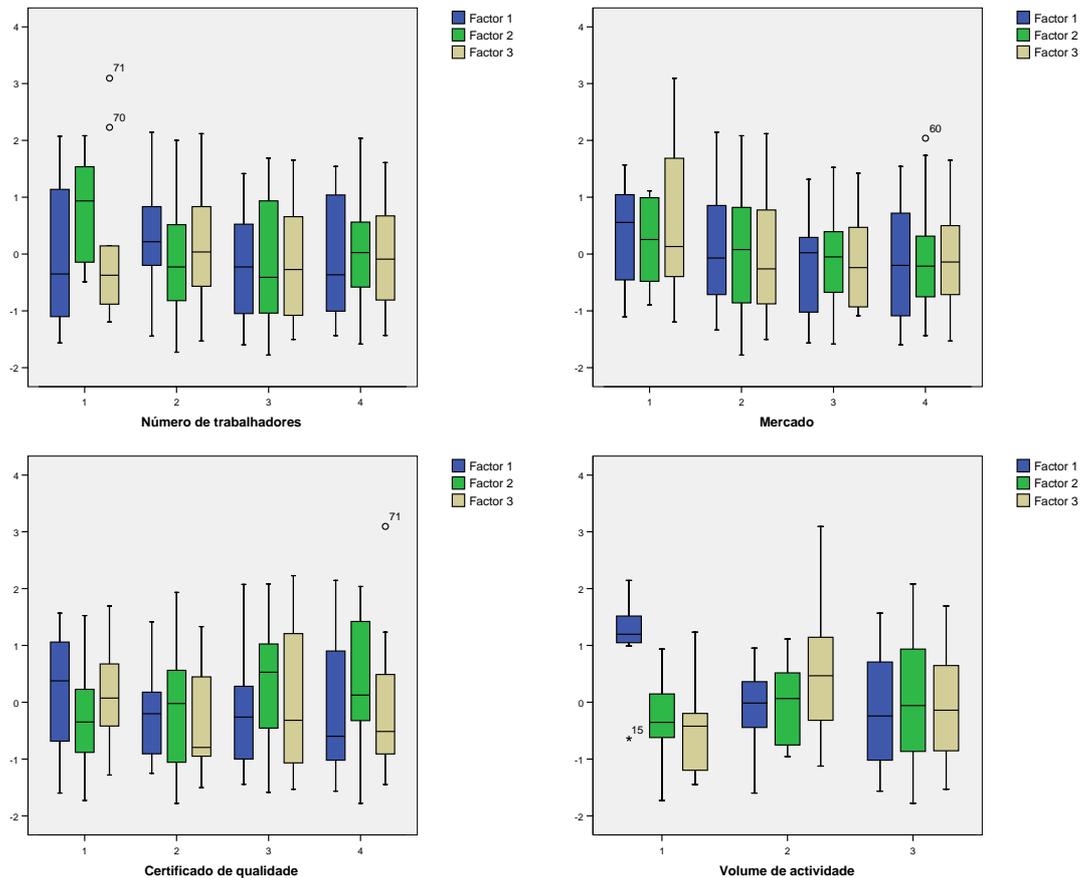
Dentro do grupo 2, os Auditores Internos parecem ter ideias bastante semelhantes relativamente à carreira (ver caixa azul).

Relativamente à **Idade** tem-se que os “mais pessimistas” na globalidade são os da faixa central (entre os 40 e 50 anos). São os que claramente têm pior opinião sobre a carreira (azul) e sobre a parte humana da organização (creme). Também não têm muito boa opinião sobre o recrutamento (verde). Considerando a amplitude das caixas pode deduzir-se que os indivíduos desse grupo parecem ter opiniões bastante semelhantes. Os mais novos (grupo 1) também parecem ter opiniões bastante semelhantes relativamente aos 3 Factores, embora sejam mais positivas e mais variáveis que os do grupo 2. De uma forma geral os que têm melhor opinião sobre a carreira são os mais velhos (possivelmente porque já atingiram uma situação profissional satisfatória) e têm opinião bastante variável (e não muito boa) sobre o recrutamento (verde) e relativamente à parte humana da organização (creme).

Quanto à **classificação CIA** os dois grupos são muito homogêneos relativamente aos três Factores (dentro de cada categoria). Entre os grupos, os do 1 têm opiniões ligeiramente mais negativas do que os do grupo 2.

2 - Comparação SIMULTÂNEA do comportamento das variáveis: Número de Trabalhadores, Mercado, Certificado de Qualidade e Volume de Negócios relativamente aos 3 Factores Construídos (Figura 117)

**Figura 117 - Boxplots das Variáveis Número de Trabalhadores, Mercado, Certificação de Qualidade e Volume de Negócios**



Fonte: Elaboração própria

Tendo por base a Figura 117, tem-se:

### Número de Trabalhadores

- Os indivíduos de organizações pequenas (1) e muito grandes (4) são os que têm “em média” pior opinião sobre a carreira (azul). Os que têm em geral melhor opinião sobre a carreira são os de organizações médias (2). As opiniões sobre a carreira (azul) apresentam bastante dispersão nas organizações pequenas (1) e

também nas muito grandes (4). Deste modo, as opiniões sobre o futuro na carreira são bastante variáveis nas organizações pequenas (1), e também nas muito grandes (4). Talvez a grande competição justifique o comportamento.

- Também se observa bastante dispersão no Factor 2 (verde) nas organizações grandes (3) e nas do grupo 1.
- As diferenças mais marcadas entre todos os factores são observadas nas organizações pequenas (1). Efectivamente, os indivíduos do grupo 1 exibem um comportamento bastante extremo, nomeadamente pelo facto de terem muito boa opinião sobre o recrutamento (Factor 2 - verde) e desfavorável, embora bastante homogénea, no que se refere à parte humana da organização (Factor 3 - creme).
- As opiniões dos indivíduos de organizações “grandes” (grupo 3) são muito semelhantes entre os 3 Factores.
- Observam-se alguns *outliers* ( vg - inquérito 71) que já tinham sido detectados anteriormente.

### Mercado

- De uma forma geral os 4 tipos de organizações (1 a 4) têm comportamentos bastante semelhantes, tanto dentro de cada Factor,

como entre os Factores. A única exceção, que é evidente, é a grande dispersão do Factor 3 no grupo 1. Tal pode ser devido a reduzida dimensão da amostra do grupo. Este apresenta apenas 8 organizações contra 38 e 33, dos grupos 2 e 4, respectivamente.

### Certificação de Qualidade

- Os grupos 1 e 4 são bastante variáveis relativamente ao Factor 1 (carreira). No grupo 4, 50% dos indivíduos têm opiniões francamente negativas sobre esse assunto. Nos grupos 2 e 3 as opiniões gerais sobre a carreira também não são muito satisfatórias. Os do grupo 1 parecem razoavelmente agradados com a carreira.
- Os do grupo 3 parecem bastante satisfeitos com a forma como o recrutamento (Factor 2 - verde) se processa na organização, o mesmo não se podendo dizer dos do grupo 1.
- A caixa relativa ao Factor 3 do grupo 3 (creme) apresenta uma grande amplitude. Tal significa que há grande diferença de opiniões em relação à forma como as organizações tratam do factor humano. Os do grupo 2 (mais de 50%) traduzem a sua insatisfação relativamente a esse Factor.

## Volume de Negócios

- Tal como anteriormente referido para a variável Mercado, a dimensão reduzida da amostra das organizações de volume de negócios mais baixo causa possivelmente o comportamento observado (apenas 9 observações).
- A categoria 3 (organizações de grande volume de negócios) é que é mais equilibrada nos 3 factores, não se salientando nenhum.
- Os Auditores Internos das organizações do grupo 2 (18 observações) têm em geral uma opinião bastante boa da parte humana da organização, uma opinião um pouco inferior sobre recrutamento e carreira. Têm “mais ou menos” a mesma opinião (pouca amplitude na caixa) sobre a carreira, mas opiniões mais variáveis sobre o recrutamento e sobre a parte humana da organização.

**COMENTÁRIOS FINAIS**

1. O procedimento desenvolvido na parte final deste trabalho teve o propósito de agrupar as variáveis de forma a reduzir a dimensão do problema em estudo. Os factores são formados por grupos de variáveis, as quais, no seu conjunto, reflectem algo que é comum. O estudo efectuado permitiu concluir que as 42 variáveis, que pretendem avaliar a opinião que os Auditores Internos têm acerca da organização onde estão inseridos, podem ser reduzidas a 3 grupos:

- Um dos grupos (factor), denominado “Atitude face à carreira”, reflecte a opinião geral dos Auditores Internos relativamente à carreira, isto é, à forma como a organização trata do “seu” Capital Humano;
- O segundo grupo (factor) indica o que os Auditores Internos pensam sobre a forma de realização do recrutamento nas organizações;
- O terceiro factor está relacionado com a opinião que os Auditores Internos têm acerca da actuação da organização de um ponto de vista humano.

A motivação para a construção dos grupos é em seguida indicada com dois exemplos:

- Se os indivíduos respondem ao questionário de uma forma coerente, há necessariamente perguntas que são respondidas da mesma forma, uma vez que reflectem a atitude que cada indivíduo tem face a certo assunto. Por exemplo, não seria de esperar que um Auditor Interno que afirme que o mérito do colaborador é reconhecido na organização (questão 5.5), indique em seguida que o mérito não é compensado (questão 5.6). Em princípio tal não faz sentido, dado que uma forma de materializar o reconhecimento é através de uma compensação. Portanto estas duas variáveis, embora reflectam sentimentos diferentes, exigem que as respostas sejam dadas “no mesmo sentido”.

- Consideremos agora, por exemplo, as perguntas referentes às normas e técnicas de recrutamento (questões 3.3 e 3.5). Pode acontecer, mas não parece ser muito credível, que uma organização que tenha técnicas, mas não tenha normas, de recrutamento. Mais uma vez, estas perguntas estão correlacionadas entre si e portanto as respostas também o deverão estar.

Os 3 Factores obtidos são lógicos, parecendo reflectir adequadamente a atitude dos Auditores face à organização.

2. Conforme expresso nos comentários apresentados ao longo do texto, e como seria de esperar, os indivíduos reagem de forma diferente relativamente aos 3 Factores consoante a idade, formação, anos de profissão e também dependendo do facto de serem ou não Auditores Internos certificados. O tipo de respostas também parece ser diferente consoante as características da organização na qual os indivíduos estão inseridos.

## **CAPÍTULO 4. - Conclusões**

O Capital Intelectual, e neste o Capital Humano (como um dos seus elementos constituintes base), tem vindo a ganhar um destaque crescente, a partir da década de noventa do século passado.

Em simultâneo, a Auditoria Interna, tem vindo a obter uma maior relevância nas organizações, centrando-se nas áreas de maior risco e importância.

Daqui resultou, como corolário, - e esse foi o objecto deste trabalho - a necessidade de associar e estudar estes dois temas e não, como até aqui, a sua análise separada, bem como de o situar no tempo e no espaço –, neste caso em Portugal e no 2<sup>a</sup> semestre de 2006.

Todavia, pretendeu-se que este estudo abrangesse não apenas uma análise, sistematização e síntese do que existe e se encontra publicado, mas tivesse um cunho prático resultante da recolha directa, junto dos principais “actores”, das suas opiniões, que depois foram objecto de tratamento e apresentação.

No que se refere ao Capital Intelectual, são várias as propostas para a sua definição, nomeadamente como sinónimo de goodwill e intangível, localizado dentro das organizações, ligado à sua estratégia, encarado como fonte de criação de valor, mensurável, com diferentes componentes, mas em que o Capital Humano é elemento permanente.

Esta expressão, reintroduzida no léxico económico em 1961, tem vindo a merecer, como se evidenciou, uma atenção crescente. Um estudo citado de

2005 refere que o número de documentos contendo Capital Humano passou de 700 (em 1993), para 8000 (em 2003).

Tal como o Capital Intelectual, é também mensurável, existindo, porém aqui factores motivacionais que o tornam mais complexo, a que não são alheios temas como a avaliação, o *coaching*, a formação e a comunicação, e para eles foi chamada a atenção.

A referência à recente aparição no mercado português de um livro sobre o *(balanced) Scorecard* de Capital Humano, com o sub-título de “Como Medir o Activo Mais Importante da sua Empresa”, evidenciando a importância do tema e a sua quantificação, só peca pela limitação do seu âmbito de aplicação.

Caracterizada a base de partida, com recurso a um primeiro *Focus Groups*, integrando Responsáveis da APG, foram identificados os pontos base do Capital Humano, nomeadamente:

- A importância crescente do factor humano;
- A relevância dos indicadores, nomeadamente do trabalho, com elementos de “pilotagem” de uma organização;
- O peso da componente formação;
- A relevância da experiência;
- A existência de diferentes tipos de trabalhadores;

- A precariedade da vida das organizações e o desperdício daí resultante;
- A procura, por parte dos colaboradores, de melhores condições de trabalho;
- A mutabilidade dos conceitos envolvendo esta área;
- Os problemas resultantes da saída de colaboradores;
- O factor dimensão das organizações e o seu impacto na componente humana;
- A importância da avaliação dos colaboradores.

Tendo esta base, e com recurso a novo *Focus Group*, agora constituído por Responsáveis do IPAI, foi produzido e validado um questionário, variado e integrado, que cobriu os aspectos mais relevantes do Capital Humano. Nos termos planeados foi remetido aos membros do IPAI.

O trabalho realizado usou como base as respostas dos 86 Auditores Internos que remeteram o questionário preenchido – para um universo de 378 (a totalidade dos membros do IPAI) –, representando cerca de 23% do total.

As respostas apresentam as seguintes conclusões lineares:

## 1. Os Auditores Internos, em Portugal:

- Trabalham maioritariamente (57%) em entidades constituídas entre os anos de 1950 e 2000, no sector privado (69%), de origem nacional (86%), na área dos serviços (77%) e com um volume de negócios anual superior a 250 milhões de euros (69%);
- Pertencem quase maioritariamente (46%) a organizações que estão certificadas em termos de Qualidade;
- Desenvolvem basicamente a sua actividade em entidades que actuam a nível nacional (45%), ou mundial (38%);
- Estão muito dispersos por organizações com diferentes dimensões humanas (em termos de número de pessoas e de Auditores Internos) e com um número muito variado de estabelecimentos;
- Possuem maioritariamente o grau de licenciado (73%) e (ainda) não são CIA (76%);
- Apresentam uma experiência profissional entre 1 e 5 anos (42%), ou superior a 10 anos (41%);
- Possuem quase maioritariamente (48%) entre 30 e 39 anos de idade. O segundo grupo etário (30%) tem mais de 49 anos.

2. Cerca de 60% das respostas recebidas indicam que aspectos ligados ao Capital Humano são considerados, o que representa uma maioria que importa assinalar.

3. As respostas em que as percentagens de “tópico não adoptado pela organização” apresentam maiores percentagens foram as seguintes:

- Realização de inquéritos de análise de espírito de equipa – 74%;
- Utilização de metodologias de avaliação ascendente, ou a 360° - 73%;
- Adopção de uma política de *Mentoring* – 56%;
- Adopção de uma política de *Coaching* – 54%;
- Adopção de um sistema de remuneração misto ligado à performance para mais de 49% dos trabalhadores – 50%;
- Avaliação articulada com a formação – 43%;
- Análise (nos processos de saída) da rotação dos colaboradores – 43%;
- Realização de inquéritos de satisfação – 40%;
- Análise do passado de cada colaborador pensando no seu futuro na organização – 40%;
- Realização do *follow up* da formação – 38%;

- Preocupação da organização com a “qualidade de vida” dos colaboradores – 38%;
- Existência de meios que facilitem as reclamações / queixas dos colaboradores – 38%;
- Realização do processo de acompanhamento das “saídas” - 38%;
- Definição de planos de carreira – 37%;
- Partilha de informação na organização – 36%;
- Os colaboradores sentem-se compensados – 36%;
- Fluidez da informação na organização – 34%;
- Adopção de uma política de verdade e transparência – 31%.

4. No que se refere a todos os tópicos de Capital Humano adoptados pelas organizações – em que trabalham os Auditores Internos que responderam -, o grau de relevância por eles atribuído é sempre maioritariamente médio ou alto, o que traduz a importância dada.

5. Feita a agregação das variáveis seleccionadas como mais relevantes no que respeitam:

- 
- Ao Auditor – formação escolar, anos de profissão, idade e qualificação *CIA*, e
  - Organização em que opera – número de trabalhadores, mercado em que opera, organização certificada e volume de negócios, e

com recurso ao SPSS, foram as respostas agrupadas em três factores:

- Atitude face à carreira,
- Atitude face ao recrutamento e
- Satisfação dos colaboradores.

6. Concluiu-se que existem algumas diferenças entre as variáveis relativamente a cada factor, a saber:

- Formação :

- Os valores relativos a Mestres e Doutores evidenciaram que, ou estão inseridos em organizações que dão pouca importância a este tema, ou que têm maiores aspirações em termos de carreira;
- Os Licenciados apresentam valores mais homogêneos. Indiciam ter uma opinião positiva no que respeita à forma de concretizar o recrutamento, mas não tão boa no que se refere à carreira e à actividade humana da organização.

- Anos de Profissão:
  - Os Auditores Internos com um menor e um maior número de anos de experiência apresentam valores semelhantes;
  
  - Os outros, de um modo geral, evidenciam uma melhor opinião sobre a parte humana da organização.
  
- Idade:
  - Os Auditores Internos entre os 40 e os 50 anos são os mais pessimistas – pior opinião sobre a carreira e a parte humana da organização;
  
  - Os Auditores Internos mais novos evidenciam opiniões semelhantes e mais positivas;
  
  - Os Auditores mais idosos são os que apresentam uma melhor opinião sobre a carreira, mas não sobre o recrutamento e a parte humana da organização.
  
- Qualificação *CIA*:
  - Não existem diferenças de vulto, embora os Auditores Internos não certificados apresentem avaliações ligeiramente mais negativas.

- Número de Trabalhadores:
  - Os Auditores Internos das organizações menores ou maiores são os que indicam uma pior opinião sobre a sua carreira, embora dispersas.
  
- Mercado:
  - Os comportamentos são bastante semelhantes.
  
- Certificação de Qualidade:
  - Apenas os Auditores Internos de organizações certificadas parecem razoavelmente satisfeitos com a sua carreira.
  
- Volume de Negócios:
  - São os Auditores Internos das organizações com maior volume de negócios que apresentam um maior equilíbrio entre os três factores.

Em síntese o Capital Humano é, neste momento, em Portugal, objecto de análise por parte da maior parte dos Auditores Internos, embora muito ainda seja necessário fazer para lhe dar maior relevo, facto com que as organizações beneficiarão.

Se, como dizia o poeta, o caminho se faz caminhando, já o estamos a concretizar, mas a jornada não será pequena.

## **CAPÍTULO 5. – Perspectiva Futura**

---

Concluído este trabalho, com a consciência de que os resultados poderiam ser melhores se, tal como foi referido:

- A dimensão da amostra em estudo fosse superior e
- As variáveis, apesar de medidas em escala ordinal, tivessem mais categorias.

Fica, apesar destas limitações, um contributo para a Auditoria Interna, em Portugal.

Será interessante, no futuro, repetir um projecto semelhante, procurando cativar mais Auditores Internos para responderem ao inquérito, “matéria prima” base para a sua realização.

Nele se deverão também introduzir melhorias – vg criação de um maior número de categorias.

Será então possível, por comparação, verificar a evolução positiva – assim se espera - relativamente às conclusões agora alcançadas.

Tal evolução servirá os que trabalham nas organizações e os seus responsáveis, bem como aqueles que a elas se ligam. É a todos esses que a Auditoria Interna serve.

Aos continuadores do trabalho (aqui delineado) fica uma palavra final de estímulo.

## **BIBLIOGRAFIA**

---

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIVROS**

**Amaral, Paulo C., Pedro, José M. – *O Capital Conhecimento - Modelos de Avaliação de Activos Intangíveis* – Universidade Católica Editora – Lisboa - 2004**

**Attie, William - *Internal Auditing* – Atlas – Mem Martins - 1992**

**Bancaleiro, José – *Scorecard de Capital Humano* – 1ª Edição, Editora RH – Lisboa - 2006**

**Barbier, Etienne - *Auditoria Interna – Como ? Porquê?***

**Cañibano, Leandro y Sanchez, Paloma – *Lecturas sobre Intangibles Y Capital Intelectual* – AECA - 2001**

**Costa, Carlos B. - *Auditoria Financeira, Teoria e Prática* - Rei dos Livros - 7ª Edição - 2000**

**Crawford, J. Kent and Cabanis – Brewin, Jeannette - *Optimizing Human Capital with a Strategic Project Office: Select, Train, Measure and Reward People for Organization Success* (Center for Business Practices) – Auerbach Publications – Nova York - 2006**

**Davenport, Thomas O. - *Human Capital: What It Is and Why People Invest in It* – Jossey-Bass Inc. – São Francisco - 1999**

**Davenport, Thomas O. and Prusak, Laurence – *Conhecimento Empresarial* – Editora Campus – 8ª Edição - 1998**

**Dess, Gregory G. and Picken, Joseph C. - *Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance by Leveraging Their Human Capital* - 1999**

**Drucker, Peter – *Post Capitalist Society* – Atlas – 2003**

**Edvinsson, Leif and Malone, Michael S. – *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower* – HarperCollins Publishers, Inc. – Nova York - 1997**

**Edwards, Mark R. and Ewen, Ann J. – “*360° Feedback: The Power New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*” - AMACOM - 1996**

**Filho, Emílio G. – *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica* – Elsevier Editora - 2005**

**Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black – *Multivariate Data Analysis with Readings* – Prentice Hall – 4ª Edição - 1995**

**Ho, Robert – *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS* – Chapman and Wall - 2006**

**IIA/IPAI - *Normas para a Prática Profissional da Auditoria Interna* - 1999**

**Kaplan, Robert S. and Norton, David P. – *The Balanced Scorecard (Translating Strategy into Action)* – Harvard Business School - 1996**

**Kluge, Jurgen, Stein, Wolfram e Licht, Thomas – *Gestão do Conhecimento* – Principia – S. João do Estoril - 2002**

**Landau, Sabine e Everitt, Brian – *A Handbook of Statistical Analysis Using SPSS* – Chapman and Hall – 2003**

**Miller, Reil & Wurzburg, Gregory – *Investing in Human Capital* – *The OCDE Observer* – April - May 1995**

**Moeller, Robert and Witt, Herbert - *Brink's Modern Internal Auditing* — 5<sup>th</sup> Edition – John Wiley & Sons, Inc. – Nova York - 1999**

**Neves, J. Gonçalves – *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* – Editora RH – Lisboa - 2000**

**Office of the Auditor General of Canada – *Auditing the Management of People – An Approach to the Identification and Selection of Audit Issues* - 1997**

**Pereira, Alexandre – *SPSS Guia Prático de Utilização* – Edições Sílabo – 5<sup>a</sup> Edição – Lisboa - 2004**

**Pereira, Alexandre e Poupa, Carlos – *Como Escrever uma Tese* – Edições Sílabo – 3<sup>a</sup> Edição – Lisboa - 2004**

**Pfau, Bruce N. and Kay, Ira T. - *The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (Or Avoid) To Maximize Shareholder Value* – McGraw-Hill – Nova York - 2002**

**Phillips, Jack J. - *Investing In Your Company's Human Capital: Strategies To Avoid Spending Too Little – Or Too Much* – AMACOM – Nova York - 2005**

**Serrano, António e Fialho, Cândido – *Gestão do Conhecimento – O Novo Paradigma das Organizações* - FCA – 2ª Edição - 2005**

**Silva, Agostinho e Dias, João – *Capital Intelectual* – Temas Actuais de Gestão – Trabalho de Mestrado – 6º Mestrado em Contabilidade e Auditoria – ISCAL/UA – Lisboa - 2005**

**Sousa, Ivo D. – *Apontamentos da Cadeira de Sistemas de Informação de Gestão* – 6º Mestrado em Contabilidade e Auditoria - Universidade Aberta / ISCAL – Lisboa - 2005**

**Sousa, Maria e Rodrigues, Lúcia – *O Balanced Scorecard – Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI* – Rei dos Livros – Lisboa - 2002**

**Society for Human Resource Management - *The Value of People: The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting* - 2004**

**Spencer, Lyle M – *Reengineering Human Resources* – John Wiley & Sons, Inc - 1995**

**Stewart, Thomas A. – *Capital Intelectual – A Nova Riqueza das Organizações* – Edições Sílabo – Lisboa - 1997**

**Tapscott, Don – *The Digital Economy* – McGraw-Hill - 1996**

**Toffler, Alvin – *A Terceira Vaga* – Edição Livros do Brasil – 1984**

**Toffler, Alvin – *Os Novos Poderes* – Edição Livros do Brasil – 1991**

**Tzu, Sun – *A Arte da Guerra* – Edições Coisas da Vida - 2002**

**Walker, David M. - *A Model of Strategic Human Capital Management* - 2004**

### **PUBLICAÇÕES / REVISTAS**

***A Model of Strategic Human Capital Management* – GAO – 02 -373 SP**

***Harvard Business Review* – Março de 2006; Novembro de 2005, Outubro de 2005; Setembro de 2005, Maio de 2005; Abril de 2005, Maio de 2004; Fevereiro de 2004**

**SITES**

**[www.accountingforpeople.govuk/downloads/hudge\\_literature\\_review.pdf](http://www.accountingforpeople.govuk/downloads/hudge_literature_review.pdf)**

**[www.acm.org](http://www.acm.org)**

**[www.b-on.pt](http://www.b-on.pt)**

**[www.concept-intl.com/cug/presentations04/Neil\\_McCornnick.pdf](http://www.concept-intl.com/cug/presentations04/Neil_McCornnick.pdf)**

**[www.eciia.org](http://www.eciia.org)**

**[www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html](http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html)**

**[www.google.pt](http://www.google.pt)**

**[www.hr-guide.com](http://www.hr-guide.com)**

**[www.humancapitalinstitute.org](http://www.humancapitalinstitute.org)**

**[www.iaa.org](http://www.iaa.org)**

**[www.ipai.pt](http://www.ipai.pt)**

**[www.nao.org.uk](http://www.nao.org.uk)**

**[www.isaca.org](http://www.isaca.org)**

**[www.theiaa.org](http://www.theiaa.org)**



**[www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com)**

**[www.wikipedia.org/wiki/Human\\_capital](http://www.wikipedia.org/wiki/Human_capital)**

## **ANEXOS**

---

**ANEXO I - Texto do *Focus Group* com Responsáveis da APG**

NOTA – neste texto as intervenções pessoais são apresentadas entre parêntesis. As dos participantes sinalizadas com uma letra, para marcar o início de cada uma. Compreensivelmente ele foi ajustado muito pontualmente, na medida do necessário.

## PARTE A

### Debate do tema

(Muito boa tarde a todos e muito obrigado por me receberem nesta “casa” de que também sou membro.

Como sabem a razão pela qual solicitei a realização desta reunião é a de realizar um *Focus Group* sobre o tema do Capital Humano, para efeitos de elaboração de uma Dissertação de Mestrado.

Como tive a oportunidade de indicar por escrito, sou, desde 1986, professor da Cadeira de Auditoria Interna e Operacional no ISCAL. Simultaneamente, sou partner da PKF Consulting.

Anteriormente, em termos escolares fui Assistente de Matemática naquele Instituto entre 1975 e 1977. Em termos profissionais comecei em 1977 a trabalhar na Arthur Andersen, tendo em 1979 obtido a qualificação de ROC. Em 1981 transitei para a Price Waterhouse, Divisão de Consultoria e fui promovido a partner em 1990. Em 1998 acompanhei a fusão com a Coopers & Lybrand, quando se criou a PwC. Desde 2002, com a venda da PwC Consulting à IBM, ingressei na PKF.

Acompanhei, portanto, o desenvolvimento da actividade de consultoria em Portugal, em particular na vertente dos Recursos Humanos, dado que, simultaneamente, fui *Staff Manager* e *Staff Partner*.

Quando comecei a trabalhar na PW esta tinha 30 pessoas, das quais 5 em Consultoria. Em 1998 e só no que se refere a esta área, existiam 120 e a C&L tinha 60. Perto da data da venda, em Março de 2002, antes de se iniciar o processo de prévio de “racionalização”, os consultores totalizavam 280. Destes restam aproximadamente uma dezena na IBM.

Tenho duas paixões – a Auditoria e a Consultoria, de que os Recursos Humanos são parte integrante.

De acordo com a orientação recebida na parte escolar do mestrado, já concluída, devem ser duas as linhas de força na escolha do tema: a existência de bibliografia / conhecimento do tema e o gosto pelo que se vai desenvolver. Se não existir material, se não se conhecer o tema e se dele não se gostar, mais cedo ou mais tarde, poderá desistir-se.

Um trabalho sobre o Capital Humano e a Auditoria Interna representa, por isso, uma boa escolha.

Em resumo, a ideia é partir do Capital Intelectual e focalizar no Capital Humano, realizando quase no fim dessa primeira parte um *Focus Group* (este). Serão identificados os aspectos fundamentais e sobre os quais os Auditores Internos deverão incidir o seu trabalho.

Depois de um novo *Focus Group* com Responsáveis do IPAI, ir-se-á inquirir os Auditores Internos sobre a importância que atribuem aos temas do Capital Humano. (Na análise far-se-á a distinção das respostas entre os que são ou não *CIA*, para identificar eventuais divergências).

Tendo por base o material analisado, o Capital Humano é um subconjunto do Capital Intelectual, ou do Conhecimento, embora a sua contabilização seja polémica.

A verdade é que em 2001 a Carly Fiorina, *CEO* da HP, ofereceu 18 mil milhões de dólares pela PwC Consulting. A IBM comprou-a, alguns meses depois, por cerca de 3,5 mil milhões, depois de (algumas) ‘racionalizações’, enquanto o balanço auditado da Consulting registava uma quantia muito inferior.

a) A definição de Capital Humano, se se perguntar a várias pessoas, vai variar. Há uma ideia inicial que é o Capital Intelectual da empresa, que é o corpo de conhecimento, e esse corpo de conhecimento teria uma parte que são as pessoas e outra que seriam os processos, o *know how*, o conhecimento.

Eu tenho andado à procura de uma definição de Capital Humano e, para mim, o Capital Humano é outra coisa. O Capital Humano é uma tentativa de fusão de duas ideias contraditórias: o capital, por um lado, e o humano, por outro, que são duas coisas inconciliáveis ou teoricamente inconciliáveis. É como a fusão de dois conceitos ou empresas que se comprometem a fundir conceitos, ou objectivos comuns.

O capital tem ideias próprias, tem necessidades, objectivos e especificidades. O próprio conjunto de indicadores de medida de uma coisa e da outra são diferentes.

O Capital mede-se através de um conjunto de indicadores e a outra parte mede-se através de um outro conjunto de indicadores e, depois, estes dois conjuntos fundem-se e congregam-se.

Portanto, o Capital Humano seria uma tentativa de fusão de dois conceitos, aceitando-se à partida que não vão haver OPAs hostis de um ao outro, os quais aceitam tratar de objectivos comuns, aceitando a especificidade e o que têm em comum, caminhando em conjunto.

É uma visão em termos de futuro, prática porque o trabalho subordinado acabou e o que está em questão é uma ideia de parceria entre os dois conceitos. É como o mundo dos negócios onde as empresas estavam a competir na véspera e, no dia a seguir, se juntam.

b) Há uma coisa que me faz espécie com o Capital Humano, independentemente do conceito que existe hoje. É que com a globalização, o arranque das novas tecnologias e as novas formas de gestão, cada vez aparece mais uma cisão entre dois grupos de trabalhadores, vamos chamar-lhe os trabalhadores do conhecimento, especializados, e o resto do pessoal.

O Capital Humano dirige-se a uma franja diminuta – os trabalhadores do conhecimento -, enquanto os outros trabalhadores estariam arredados, fazendo trabalho cada vez menos qualificado, mais precário.

Um exemplo, o caso da Azambuja... Há cerca de dois anos, um representante da OPEL participou numa reunião da APG, num Seminário, para demonstrar como é que a gestão de Recursos Humanos na OPEL era uma boa prática. Entretanto, esse técnico saiu para a GALP e sabemos o que aconteceu na GM.

Eu não sei se os trabalhadores eram altamente qualificados ou não, se havia boas práticas de gestão de Recursos Humanos, se havia desenvolvimento do Capital Humano na empresa. O que é certo é que há 1200 trabalhadores atirados para o desemprego. Ou eles aceitam ir para Saragoça, ou...

O que é o Capital Humano? A quem se dirige esta teoria da organização, de desenvolvimento dentro da organização das pessoas, qualificá-las e não sei quê?

As organizações até têm interesse em não deixar sair os empregados, os quais estão interessados em sair à procura de mais qualificações, ou mais dinheiro. Facilmente as empresas andam no mercado à procura destas pessoas.

O que é o Capital Humano? No fundo, há uma diferença entre o que é o Capital Humano na teoria e nas organizações.

c) Eu incluiria em Capital Humano todos os que trabalham numa organização inquestionavelmente, embora, quando se fala neste termo, se refira mais aos trabalhadores do conhecimento, trabalhadores que acrescentam mais valor ao negócio, à organização, mas eu julgo que não podemos perder de vista que nas empresas os trabalhadores são pessoas.

Este imperativo é absolutamente indispensável – partir deste pressuposto -, que todos são pessoas, desde o Contínuo ao Presidente do Conselho de Administração e há o imperativo da dignidade da pessoa que deve ser tida em consideração a todos os níveis, independentemente da rotação das doutrinas que são apresentadas com grande sucesso hoje e consideradas imensas asneiras amanhã.

O conceito que tenho de Capital Humano é o de valor que o conjunto de pessoas numa organização pode proporcionar, que podem produzir para organização e aí existem escalas diferentes. Evidentemente, um trabalhador com formação primária, ou que não está ligado às novas tecnologias, ou ao poder decisório, é um trabalhador um pouco à imagem da era industrial, com rituais de trabalho, etc., não é comparável a um outro com características diferentes.

O conceito inclui toda essa força de trabalho, obviamente com certas volumetrias e densidades... Contudo, o conceito varia. Perguntando a definição a seis ou sete pessoas, obtêm-se respostas diferentes.

(O Capital Humano aparece em meados dos anos 60 do século passado nos Estados Unidos da América. Dois autores referem diferentes economistas, ambos prémios Nobel, como criadores desse conceito.

Encontram-se cada vez mais organizações viradas para o desenvolvimento dos quadros superiores – “*la crème de la crème*”.

Começaram a acontecer grandes alterações. Na banca, por exemplo, iniciaram-se os processos de *outsourcing* com uma série de tarefas anteriormente realizadas por profissionais dos bancos.

Na Auditoria a formação base dos colaboradores sofre um claro *upgrade*, é enriquecido com profissionais de outras valências e o *indoor staff* sofre reduções, por vezes massivas.

Surge uma elite mais sofisticada que necessita de um acompanhamento diferente, mas a tecnologia vem ajudar bastante).

d) O Capital Humano não tem tanto a ver com o conhecimento em si, mas com o conhecimento do saber fazer e do saber aplicar. Numa fábrica o Capital de Conhecimento tem a ver não só com quem desenvolveu o processo, mas também com quem o aplica, mesmo não tendo habilitações literárias, possui o conhecimento por fazer aquela actividade durante muito tempo e a compreender. O tempo que as empresas dão ao desenvolvimento destas pessoas, não só em termos de processos, políticas e gestão, é que faz com que o Capital Humano seja mais ou menos elevado.

(O Capital Humano tem, portanto, a ver com pessoas. Estas têm hoje um nome, um rosto e não são um simples número, mas ainda assim são descartáveis).

e) O Conceito de Capital Humano dos anos 60 (do século passado) foi posto de parte: as pessoas, tratadas como capital, foi posto de parte. Por isso o Capital Humano deve ser tratado como a fusão, com direitos iguais, dos dois conceitos, como mencionado no princípio.

As empresas têm uma visão de curto prazo, imediato, e o que pretendem é criar competências, resolver os problemas no imediato, desenvolver competências para resolver os problemas de imediato.

Criou-se o conceito de Talento, que é uma minoria da organização.

Basicamente pegaram na faixa mínima dos “muito bons”, que são os únicos com perspectivas de futuro, sendo os restantes considerados “descartáveis”. (Nas empresas de Auditoria ocorreu uma significativa transformação. De facto, no passado, só o *indoor staff* era feminino. Todavia, aos poucos, tal situação foi-se alterando e hoje tem-se uma situação de paridade).

f) Capital Humano é o “saber fazer” e o conjunto de outras coisas, algumas não partilhadas, que uma pessoa possui.

Quando uma pessoa sai, há uma parte da informação que é mais transmissível que outra. A parte de dados é mais facilmente transmissível que as competências emocionais. A saída da pessoa...

É a competência, mas também a informação e os dados que devem ser partilhados.

g) Os colaboradores sentem receio em partilhar a informação, já que informação é poder. As empresas também se esquecem, muitas vezes, de pedir aos empregados que formalizem a informação que possuem. A utilização da internet para partilha de dados é algo muito positivo.

h) Nas empresas de TI o que vende e o que vale é o serviço, porque o produto é *standard*. O Capital Humano pode ser visto como mais crítico numa empresa de serviços, como a Consultoria onde é o que a pessoa sabe que conta. O valor intrínseco da venda é a pessoa e não o produto.

i) Há quem chame a isso Capital Intelectual, que está mais ligado aos processos, enquanto o Capital Humano está mais ligado às pessoas.

j) Há organizações que, por vezes, desenvolvem programas de racionalização e que não tomam em linha de conta os méritos dos trabalhadores mais antigos, nem a sua experiência.

Por isso sucede que, às vezes, acabam por sair os mais competentes, que são também os mais velhos, sem que a empresa compreenda bem o impacto desta decisão no correcto funcionamento da mesma.

Posteriormente, as empresas acabam por ser forçadas a contratá-los como consultores, a preços muito mais elevados, a fim de obterem os resultados anteriores. Seria relativamente fácil dar três ou quatro exemplos desta situação.

k) Em organizações mais pequenas sabe-se melhor quanto vale cada trabalhador. Há uma avaliação mais efectiva. Em organizações com mais 'patamares' é tudo mais difuso.

l) Esses problemas citados são parcialmente atribuíveis ao Departamento de Recursos Humanos, que não está a cumprir a sua função correctamente; não está a ter a influência que devia.

m) Outra ideia que junto ao tema do Capital Humano é o modismo. Passou-se da Gestão de Pessoal, para a Gestão dos Recursos Humanos, e agora para o Capital Humano, para fugir ao conceito anterior.

Recursos Humanos é hoje uma ideia “queimada”, já não corresponde. As pessoas não são recursos, são Capital Humano, entrando numa linha de evolução sem que tenha havido qualquer mudança – chama-se outro nome à mesma coisa.

Nas empresas usam-se dois tipos de indicadores: de capital e de pessoas. É essa fusão que é necessário fazer.

n) A noção de activos intangíveis veio para suprir as limitações de uma óptica que olhava unicamente para o capital puro, o investimento e que não contemplava a importância das marcas e a competência das pessoas. A Microsoft, por exemplo, por cada venda de 100 dólares que faz, 99 são intangíveis.

o) O Capital Humano é o conjunto de activos que permitem que a empresa ganhe vantagens competitivas.

p) Isso significa que nem todos criam valor, se pensarmos numa curva de Gauss.

---

**PARTE B****Análise do Modelo inicial de Questionário**Motivação

Recordando o Professor Jorge Leite num Congresso da Associação, alguém lhe perguntou como se motivavam os trabalhadores.

A resposta foi: ‘relativamente a isso, não tenho a mínima dúvida’.

Perante o comentário de surpresa do interpelante – ‘considero um dos temas mais complexos dos Recursos Humanos’ -, o Professor respondeu: ‘Salvo o devido respeito, motivam-se da mesma forma que se motivam os Administradores’.

Avaliação

Nas melhores empresas, a avaliação é feita a três níveis. Avalia-se não só o desempenho da pessoa e o seu potencial de crescimento na organização, mas também a competência para desenvolver as pessoas que reportam a si.

Esta avaliação é idealmente feita com um sistema de 360°.

## Competências

É importante auditar se as competências estão a ser trabalhadas ou não. Importante também é a avaliação das competências prospectivas, isto é, aquelas que vão fazer falta dentro de algum tempo, que a organização deve assegurar-se que possui.

E na minha empresa, nas áreas mais técnicas, todos os anos se fazem reuniões onde se discute quais as competências necessárias num horizonte de cinco anos e, depois, define-se, no âmbito da avaliação, quais são as competências prospectivas.

A partir daí avaliam-se as pessoas e detecta-se o ‘*gap*’, bem como o que se vai fazer – por exemplo, formação.

Isto obviamente obrigaria que as empresas soubessem não só o que estão a fazer, mas também o que querem realizar daqui a x anos e auditar se se está ou não a utilizar bem os recursos. Implicaria saber o que se pretende fazer no futuro.

(Nas empresas internacionais de Auditoria e consultoria, a experiência da rotação do pessoal ensina que, em média, por cada 10 colaboradores juniores que entram em determinado ano, 7 nela continuam ao fim de três anos, 4 ao fim de cinco e 1 ao fim de dez anos.

Donde, se o objectivo é ter 1 partner em certa data, precisam de se contratar 10 pessoas cerca de dez a quinze anos antes.

A alternativa será recrutar fora, o que é mais dispendioso e não garante que as pessoas compreendam tão bem a cultura da organização, nem se podendo, entre outras coisas, garantir a qualidade da formação).

### Retenção

Na minha opinião as empresas investem mais na retenção dos seus talentos do que na formação. As consultoras vão buscar os melhores às universidades e depois pagam-lhes um salário baixo de mais, na maioria dos casos.

O problema depois é mantê-los, sobretudo porque, ao fim de algum tempo, com maior experiência profissional, estes (até aqui) licenciados começam a ser atractivos para outras empresas.

### Carreira

Todos sabemos de casos de jovens em início de carreira. Eles trabalham, por exemplo, na banca, quase forçados, longos períodos, até às 9 e 10 da noite.

É necessário proceder à compatibilização do horário de trabalho, uma vez que, nunca como agora, se verifica a tendência de estender o tempo de trabalho para além do razoável. A vida social e cultural ficam prejudicadas, dado o desrespeito pelo horário de trabalho.

## Eficiência

O problema também passa pela performance porque, às vezes, analisa-se o número de horas passadas no escritório e não o trabalho efectivamente feito. Isto é, não se analisa a eficiência.

Há também quem goste de ficar até mais tarde no escritório porque não tem nada que fazer em casa, ou não quer para lá ir.

## Marca

Pode-se medir todo o valor que está na empresa e que não está na marca.

Os activos intangíveis, diz-se, são quatro vezes o valor da empresa, em certas organizações. Noutras será mais. Mas quanto vale uma marca como a Coca – Cola?

(Mas veja-se o caso da marca Arthur Andersen. Após o ‘caso’ Enron, a marca, simplesmente, desapareceu.

Estamos a chegar ao fim da hora solicitada.

Resta-me agradecer a amabilidade que tiveram em participar neste *Focus Group* e desejar-lhes a continuação de uma boa reunião).

## **ANEXO II - Modelo Inicial do Questionário**

## **RECRUTAMENTO**

- ***JOB DESCRIPTIONS***
- **PROCESSO EM SI**
- **PESSOAS ENVOLVIDAS**
- **TÉCNICAS**
- ***FEED BACK AOS CANDIDATOS***
- **TAREFAS A DESEMPENHAR (INFORMAÇÃO AOS CANDIDATOS)**
- **CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (INFORMAÇÃO SOBRE)**

## **FORMAÇÃO**

- **LIGAÇÃO AOS OBJECTIVOS DA ORGANIZAÇÃO**
- **PLANO DE FORMAÇÃO**
- **IMPORTÂNCIA**
- **INDICADORES**
- **ÁREAS QUE SÃO COBERTAS**

## **MOTIVAÇÃO**

- **ENVOLVIMENTO**
- ***MENTORING***
- ***COACHING***

## **AVALIAÇÃO**

- **METODOLOGIA**
- **RECONHECIMENTO**
- ***OWNERSHIP***
- **SISTEMA FIXO E VARIÁVEL LIGADO À PERFORMANCE**
- **ARTICULAÇÃO COM A FORMAÇÃO**
- **FOCALIZAÇÃO (PASSADO VS FUTURO)**

## **AMBIENTE**

- **POLÍTICA DE VERDADE E TRANSPARÊNCIA**
- **PARTICIPAÇÃO**
- **FLEXIBILIDADE**
- **COMPENSAÇÃO**

## **SAÍDA**

- **ACOMPANHAMENTO**
- **ANÁLISE DA ROTAÇÃO**

**ANEXO III - Modelo do Questionário após Reunião com Responsáveis  
da APG**

## **RECRUTAMENTO**

- ***JOB DESCRIPTIONS***
- **PROCESSO EM SI**
- **PESSOAS ENVOLVIDAS**
- **TÉCNICAS**
- ***FEED BACK AOS CANDIDATOS***
- **TAREFAS A DESEMPENHAR (INFORMAÇÃO AOS CANDIDATOS)**
- **CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (INFORMAÇÃO SOBRE)**
- **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS CANDIDATOS SELECIONADOS (VG – ADEQUAÇÃO AO PERFIL)**
- ***PERSON SPECIFICATIONS***
- **PROCESSO DE INTEGRAÇÃO**

## **FORMAÇÃO**

- **LIGAÇÃO AOS OBJECTIVOS DA ORGANIZAÇÃO**
- **PLANO DE FORMAÇÃO**
- **IMPORTÂNCIA**
- **INDICADORES**
- **ÁREAS QUE SÃO COBERTAS**
- **PARTILHA DE INFORMAÇÃO**
- **PLANO DE CARREIRAS**
- **AVALIAÇÃO E *FOLLOW UP***
- **AUTO - FORMAÇÃO**

## **MOTIVAÇÃO**

- **ENVOLVIMENTO**
- ***MENTORING***
- ***COACHING***
- **INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO**
- **RECONHECIMENTO**
- **COMPENSAÇÃO**

## **AVALIAÇÃO**

- **METODOLOGIA**
- **RECONHECIMENTO**
- ***OWNERSHIP***
- **SISTEMA FIXO E VARIÁVEL LIGADO À PERFORMANCE**
- **ARTICULAÇÃO COM A FORMAÇÃO**
- **FOCALIZAÇÃO (PASSADO VS FUTURO)**
- **AVALIAÇÃO ASCENDENTE**
- ***TEAM SURVEY***

## **AMBIENTE**

- **POLÍTICA DE VERDADE E TRANSPARÊNCIA**
- **PARTICIPAÇÃO**
- **FLEXIBILIDADE**
- **COMPENSAÇÃO**
- **RESPONSABILIDADE SOCIAL**
- **FLUIDEZ DA INFORMAÇÃO**
- ***LIFE STYLE***

## **SAÍDA**

- **ACOMPANHAMENTO**
- **ANÁLISE DA ROTAÇÃO**

**ANEXO IV - Modelo do Questionário antes da Reunião com  
Responsáveis do IPAI**

## QUESTIONÁRIO

### "A Importância do Capital Humano no Trabalho dos Auditores Internos em Portugal"

O presente questionário tem como objectivo analisar a importância dada ao Capital Humano pelos Auditores Internos em Portugal, que são membros do IPAI, na Organização onde desenvolvem tal actividade. (Caso neste momento não exerça esta função, considere na sua resposta a última Organização onde o fez). Todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, sendo utilizados apenas para efeitos académicos. A sua participação é fundamental para o sucesso do estudo. Agradecemos antecipadamente a colaboração. O questionário é de fácil resposta e o seu preenchimento não deverá exceder os 7 minutos.

### PARTE I - CARACTERIZAÇÃO

#### DA ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA

1.1 Qual o ano da criação da Organização ?

Antes de 1901  Entre 1901 e 1950  Entre 1951 e 2000  Após 2000

1.2 Qual a natureza da actividade da Organização ?

Pública  Privada  Outra

1.3 Qual o sector de actividade da Organização ?

Agrícola  Industrial  Comercial  Serviços

1.4 Qual a número de trabalhadores da Organização ?

= < 100  > 100 e = < 1000  > 1000 e = < 5000  > 5000

1.5 Qual o volume de actividade da Empresa, ou total do orçamento, no caso de ser Organismo (em 000 €) ?

= < 5000  > 5000 e = < 50000  > 50000 e = < 250000  > 250000

1.6 Qual o mercado onde a Organização opera ?

Regional  Nacional  União Europeia  Internacional

1.7 Qual é a origem da Organização ?

Nacional  União Europeia  Internacional com delegação em Portugal

1.8 Qual a número de Auditores Internos (incluindo *outsourcing*) que a Organização possui ?

= < 2  > 2 e = < 5  > 5 e = < 15  > 15

1.9 Qual a número de estabelecimentos ou diferentes locais onde a Organização desenvolve a actividade ?

= < 5  > 5 e < 25  > = 25 e < 100  > = 100

1.10 A Organização está certificada em Portugal em termos de qualidade ?

Sim  Em processo de certif.  Só planeado  Nunca discutido

### DO COLEGA

2.1 Há quantos anos exerce a profissão ?

< 1     
  >= 1 e < 6     
  >= 6 e < 10     
  >= 10

2.2 Qual é a idade ?

< 30     
  >= 30 e < 40     
  >= 40 e < 50     
  >= 50

2.3 Qual é a formação escolar que possui ?

Secundário     
  Bacharelato     
  Licenciatura     
  Mestrado

2.4 Possui a qualificação de CIA ?

Sim     
  Não

### Parte II - Relação Capital Humano e Auditoria Interna

Relativamente aos tópicos adiante apresentados indique, em relação a cada um deles, se é ou não adoptado pela Organização e, **em caso afirmativo**, qual o grau de relevância que lhe é atribuído pela Auditoria Interna:

	Tópico adoptado pela organização ?		Qual é o grau de relevância que tal tópico recebe pela Auditoria Interna ?				
			A	M	B	N	
	N	S	A	É	A	N	
	Ã	I	L	D	I	X	O
	O	M	T	O	O	O	O
<b>RECRUTAMENTO / SELECÇÃO</b>							
3.1 - São adoptadas fichas de Descrições de Funções ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 - São adoptadas fichas de Especificações de Perfis ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 - Existem normas escritas que definem os procedimentos a adoptar em processos de recrutamento ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 - Os Colaboradores da Organização (excluindo os da Área de Pessoal) são envolvidos nas selecções ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 - Estão definidas as técnicas a utilizar no recrutamento ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 -É fornecida informação prévia aos Candidatos sobre:							
a) a Organização ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) as tarefas que vão realizar, se seleccionados ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7 - É efectuada a avaliação da qualidade das candidaturas recebidas (p. ex. - adequação ao perfil) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8 - É fornecido <i>feed back</i> aos Candidatos ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tópico adpoptado pela organização ?		Qual é o grau de relevância que tal tópico recebe pela Auditoria Interna ?			
			A L T O	M É D I O	B A I X O	N U L O
	N Ã O	S I M				
<b>RECRUTAMENTO / SELECÇÃO (cont.)</b>						
3.9 - Está definido o processo de integração dos Colaboradores seleccionados ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>FORMAÇÃO</b>						
4.1 - É feita a sua ligação aos objectivos da Organização ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 - Existe um Plano de Formação para os Colaboradores ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 - É uma área a que a Organização dá importância ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 - São apurados e analisados indicadores de Formação ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 - Todas as Áreas da Organização são cobertas ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6 - É feita uma partilha de informação na Organização ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7 - Estão definidos Planos de Carreira na Organização ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8 - É feito o <i>follow up</i> da Formação ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9 - É fomentada a auto-formação na Organização ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>MOTIVAÇÃO</b>						
5.1 - As pessoas são parte relevante da Organização ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 - É adoptada uma política de <i>Mentoring</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 - É adoptada uma política de <i>Coaching</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 - São realizados Inquéritos de Satisfação ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 - É reconhecido o mérito individual dos Colaboradores ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6 - É compensado o mérito individual dos Colaboradores ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>AVALIAÇÃO</b>						
6.1 - A Organização segue uma metodologia de avaliação ?						
a) de cima para baixo ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ascendente, ou a 360° ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 - A avaliação é reconhecida como importante ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tópico adpoptado pela organização ?		Qual é o grau de relevância que tal tópico recebe pela Auditoria Interna ?					
	N	S	A	M	B	N		
	Ã	I	L	É	A	U		
	O	M	T	D	I	L		
	O	M	O	O	O	O		
<b>AVALIAÇÃO (cont.)</b>								
6.3	- É adoptado um sistema de remuneração misto - fixo e variável - ligado à performance para, pelo menos, 50% dos trabalhadores ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	- A avaliação é articulada com a formação ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5	- Analisa-se o passado de cada colaborador pensando no que pode ser o seu futuro dentro da Organização ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6	- São realizados Inquéritos de análise de Espírito de Equipa ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>"AMBIENTE"</b>								
7.1	- É adoptada uma política de verdade e transparência ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	- Os Colaboradores "vestem a camisola" ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	- É adoptada uma política de flexibilidade na gestão dos Colaboradores ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	- Os Colaboradores sentem-se compensados ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5	- A Organização adopta políticas de Responsabilidade Social ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6	- Há fluidez da informação dentro da Organização ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.7	- A Organização preocupa-se com a "qualidade de vida" dos Colaboradores ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SAÍDA</b>								
8.1	- É realizado o processo de acompanhamento (p. ex. - entrevista e análise da causa da demissão) ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2	- É feita a análise da rotação dos Colaboradores ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO**

Nome (opcional) .....

## **ANEXO V - Modelo Final do Questionário Utilizado**

**QUESTIONÁRIO****"A Importância do Capital Humano no Trabalho dos Auditores Internos em Portugal"**

O presente questionário tem como objectivo analisar a importância dada ao Capital Humano pelos Auditores Internos em Portugal, que são membros do IPAI, na Organização onde desenvolvem tal actividade.

(Caso neste momento não exerça esta função, considere na sua resposta a última Organização onde o fez).

Todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, sendo utilizados apenas para efeitos académicos.

Se tiver dúvidas na interpretação de alguma pergunta, ou na forma de responder, ainda assim responda como lhe parecer mais adequado ao seu caso.

A sua participação é fundamental para o sucesso do estudo. Agradecemos antecipadamente a colaboração.

O questionário é de fácil resposta e o seu preenchimento não deverá exceder os 7 minutos.

**PARTE I - CARACTERIZAÇÃO****DA ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA**

1.1 Qual foi o ano da criação da Organização ?

Antes de 1901  Entre 1901 e 1950  Entre 1951 e 2000  Após 2000

1.2 Qual é a natureza da actividade da Organização ?

Pública  Privada  Outra

1.3 Qual é o sector de actividade da Organização ?

Agrícola  Industrial  Comercial  Serviços

1.4 Qual é o número de Trabalhadores da Organização ?

= < 100  > 100 e = < 1000  > 1000 e = < 5000  > 5000

1.5 Qual é o volume de actividade da Empresa, ou total do orçamento, no caso de ser Organismo (em 000 €) ?

= < 5000  > 5000 e = < 50000  > 50000 e = < 250000  > 250000

1.6 Qual é o mercado onde a Organização opera ?

Regional  Nacional  União Europeia  Internacional

1.7 Qual é a origem da Organização ?

Nacional  União Europeia  Internacional com delegação em Portugal

1.8 Qual é o número de Auditores Internos (incluindo *outsourcing*) que a Organização possui ?

= < 2  > 2 e = < 5  > 5 e = < 15  > 15

1.9 Qual é o número de estabelecimentos ou diferentes locais onde a Organização desenvolve a actividade ?

= < 5  > 5 e < 25  > = 25 e < 100  > = 100

1.10 A Organização está certificada em Portugal em termos de qualidade ?

Sim  Em processo de certif.  Só planeado  Nunca discutido

**DO COLEGA**

2.1 Há quantos anos exerce a profissão ?

< 1  >= 1 e < 6  >= 6 e < 10  >= 10

2.2 Qual é a idade ?

< 30  >= 30 e < 40  >= 40 e < 50  >= 50

2.3 Qual é a formação escolar que possui ?

Secundário  Bacharelato  Licenciatura  Mestrado

2.4 Possui a qualificação de CIA ?

Sim  Não

**Parte II - RELAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E AUDITORIA INTERNA**

Relativamente aos tópicos adiante apresentados indique, em relação a cada um deles, se é ou não adoptado pela Organização e, **em caso afirmativo**, qual o grau de relevância que lhe é atribuído pela Auditoria Interna:

	Tópico adoptado pela organização ?			Qual é o grau de relevância que tal tópico recebe pela Auditoria Interna ?			
	NÃO	SIM	NÃO SEI	ALTO	MÉDIO	BAIXO	NULO
<b>RECRUTAMENTO / SELECÇÃO</b>							
3.1 - São adoptadas fichas de Descrições de Funções ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 - São adoptadas fichas de Especificações de Perfis ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 - Existem normas escritas que definem os procedimentos a adoptar em processos de recrutamento ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 - Os Colaboradores da Organização (excluindo os da Área de Pessoal) são envolvidos nas selecções ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 - Estão definidas as técnicas a utilizar no recrutamento ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 -É fornecida informação prévia aos Candidatos sobre:							
a) a Organização ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) as tarefas que vão realizar, se seleccionados ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7 - É efectuada a avaliação da qualidade das candidaturas recebidas (p. ex. - adequação ao perfil) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8 - É fornecido <i>feed back</i> aos Candidatos ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tópico adoptado pela organização ?			Qual é o grau de relevância que tal tópico recebe pela Auditoria Interna ?			
	N Ã O	S I M	N Ã O S E I	A L T O	M É D I O	B A I X O	N U L O
<b>RECRUTAMENTO / SELECÇÃO (cont.)</b>							
3.9 - Está definido o processo de integração dos Colaboradores seleccionados ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>FORMAÇÃO</b>							
4.1 - É feita a sua ligação aos objectivos da Organização ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 - Existe um Plano de Formação para os Colaboradores ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 - É uma área a que a Organização dá importância ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 - São apurados e analisados indicadores de Formação ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 - Todas as Áreas da Organização são cobertas ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6 - É feita uma partilha de informação na Organização ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7 - Estão definidos Planos de Carreira na Organização ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8 - É feito o <i>follow up</i> da Formação ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9 - É fomentada a auto-formação na Organização ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>MOTIVAÇÃO</b>							
5.1 - As pessoas são parte relevante da Organização ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 - É adoptada uma política de <i>Mentoring</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 - É adoptada uma política de <i>Coaching</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 - São realizados Inquéritos de Satisfação ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 - É reconhecido o mérito individual dos Colaboradores ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6 - É compensado o mérito individual dos Colaboradores ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>AVALIAÇÃO</b>							
6.1 - A Organização segue uma metodologia de avaliação ?							
a) de cima para baixo ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ascendente, ou a 360° ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 - Avalia-se o potencial de cada Colaborador ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tópico adoptado pela organização ?				Qual é o grau de relevância que tal tópico recebe pela Auditoria Interna ?					
	N Ã O	S I M	N Ã O	S E I	A L T O	M É D I O	B A I X O	N U L O		
<b>AVALIAÇÃO (cont.)</b>										
6.3	- É adoptado um sistema de remuneração misto - fixo e variável - ligado à performance para, pelo menos, 50% dos Trabalhadores ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	- A avaliação é articulada com a formação ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5	- Analisa-se o passado de cada Colaborador pensando no que pode ser o seu futuro dentro da Organização ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6	- São realizados Inquéritos de análise de Espírito de Equipa ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>"AMBIENTE"</b>										
7.1	- É adoptada uma política de verdade e transparência ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	- Os Colaboradores "vestem a camisola" ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	- É adoptada uma política de flexibilidade na gestão dos Colaboradores ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	- Os Colaboradores sentem-se compensados ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5	- A Organização adopta políticas de Responsabilidade Social ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6	- Há fluidez da informação dentro da Organização ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.7	- A Organização preocupa-se com a "qualidade de vida" dos Colaboradores ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.8	- Existem meios que facilitem as reclamações/queixas dos Colaboradores (p. ex. - Provedor) ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SAÍDA</b>										
8.1	- É realizado o processo de acompanhamento (p. ex. - entrevista e análise da causa da demissão) ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2	- É feita a análise da rotação dos Colaboradores ?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO**

Nome (opcional) .....

**ANEXO VI - Outros Documentos Remetidos com o Questionário  
(fac-símile)**

- **Carta do autor do trabalho**
- **Carta do IPAI**
- **Glossário**

ANTÓNIO DA TRINDADE NUNES  
Economista/Revisor Oficial de Contas/Prof. Adjunto do ISCAL

---

Lisboa, 18 de Outubro de 2006

Exmo(a). Senhor(a) Auditor(a) Interno(a) e Prezado(a) Colega

Vem sendo cada vez mais lugar comum referenciar o Capital Humano – subconjunto do Capital Intelectual -, como o factor mais determinante de qualquer organização. (Anteriormente falava-se em gestão de pessoal e depois em recursos humanos).

Por outro lado, é para cada um de nós clara a progressiva importância que a Auditoria Interna tem vindo a ganhar, numa óptica preventiva, focalizando-se nos riscos de controlo interno e de gestão dos objectivos e nos aspectos mais relevantes das organizações onde existe.

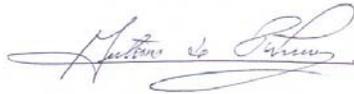
Inserido no 6º Mestrado em Contabilidade e Auditoria da Universidade Aberta / ISCAL e sob a orientação dos Exmos. Prof. Doutores Carlos Baptista da Costa e Teresa Oliveira, estamos a realizar uma Dissertação visando validar a relevância efectiva para os Auditores Internos, em Portugal, do tema Capital Humano.

Para o efeito pretendemos realizar um estudo empírico, que exigirá a elaboração e submissão de um questionário, sendo o público-alvo os Auditores Internos inscritos no IPAI, cuja colaboração, nesta oportunidade, agradecemos.

Conscientes de que o sucesso desta investigação depende, fundamentalmente, das respostas obtidas, solicitamos, desde já, a sua colaboração, para o preenchimento e envio do questionário que se anexa. (Se preferir, poderemos fornecer a versão electrónica, bastando solicitá-lo para [trindadenunes@pkf.pt](mailto:trindadenunes@pkf.pt)).

Comprometemo-nos a assegurar a confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos, sendo estes utilizados apenas para fins académicos, bem como a fornecer a todos o(a)s Colegas que responderem e desejarem, o envio dos resultados finais.

Na expectativa de uma rápida resposta, agradecemos toda a cooperação e disponibilidade dispensada, subscrevendo-nos com a máxima estima e melhores cumprimentos pessoais



Anexos: Questionário, glossário e envelope RSF

IPAI – Instituto Português de Auditores Internos  
NIF 502718714  
Av. Duque de Loulé, 5/2º B  
1050-085 LISBOA

Caro(a) colega:

O IPAI tem como missão divulgar a auditoria interna e disciplinas afins, tais como a gestão do risco, o controlo interno e os sistemas de governação. Na sua qualidade de associação dos auditores internos portugueses, está compreendido na sua missão o aprofundamento do conhecimento sobre o exercício da nossa profissão em Portugal, concretamente quanto ao âmbito e modalidades desse exercício. Tal conhecimento pressupõe um contacto directo com os nossos associados.

É nesse sentido que vimos enviar a todos os nossos membros um questionário elaborado pelo colega António Trindade Nunes, que está a preparar uma dissertação de mestrado versando o tema “A importância do capital humano no trabalho dos auditores internos em Portugal”. O tema é relativamente inovador, nomeadamente em termos de tratamento pela auditoria interna, o que constitui também um alerta para encarmos o alargamento do âmbito dos nossos trabalhos.

Para além de ser membro de longa data do IPAI, este colega tem a particularidade de ser um dos pioneiros do ensino da Auditoria Interna no ensino superior público em Portugal, concretamente no ISCAL, onde lecciona esta disciplina há 9 anos.

Vimos assim solicitar uns poucos minutos do vosso tempo para responder ao questionário e o devolver no envelope que o colega junta. O seu preenchimento é intuitivo e rápido, não exigindo mais do que 15 minutos.

Uma taxa de respostas elevada significará um elevado interesse que a comunidade dos auditores internos devota ao melhor conhecimento do exercício da sua profissão em Portugal.

O nosso antecipado agradecimento.

Lisboa, 9.10.06

Pelo IPAI



Francisco Melo Albino, CIA  
Vice-Presidente da Direcção.

## GLOSSÁRIO

**Avaliação ascendente** – sistema adoptado em algumas organizações em que o subordinado avalia a sua chefia.

**Avaliação a 360°** - sistema adoptado em algumas organizações em que cada colaborador é avaliado simultaneamente pelo seu chefe, subordinados e “pares” (ie, por pessoas que estão ao seu nível hierárquico e com quem se relaciona em termos profissionais).

**Coaching** – sistema adoptado em algumas organizações visando o treino e desenvolvimento de colaboradores, realizado numa base individual. O responsável, recorrendo a perguntas, procura encorajar o colaborador, sem avançar com conselhos.

**Mentoring** – sistema adoptado em algumas organizações, parcialmente semelhante ao *coaching*, visando o treino e desenvolvimento de colaboradores mais novos, realizado numa base individual. Difere do *coaching* já que o aconselhamento faz parte integrante do *mentoring*.

**Outsourcing** – realização de certa(s) função(ões) numa organização por pessoas que lhe são externas.

## **ANEXO VII - Quadro das Respostas Recebidas**





## **ANEXO VIII - Tabela do SPSS**



## SEPARATAS

---

## **SEPARATA I - QUESTIONÁRIO REMETIDO**