



A Gestão do Capital Intelectual: Factor Determinante da Competitividade das PME em Rede

Tese elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais
na especialidade de Comportamento Organizacional

António Eduardo Pais Falcão Barbosa Martins

Constituição do Júri:

Presidente:

Presidente do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da
Universidade de Lisboa

Vogais:

Doutor Albino Pedro Anjos Lopes, Professor catedrático, Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Doutora Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais Andrade Cardoso, Professora
auxiliar, Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade
de Coimbra

Doutor José António Ferreira Porfírio, Professor auxiliar, Universidade
Aberta

Doutora Fernanda Maria Duarte Nogueira, Professora auxiliar, Instituto
Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

2014

Tese para obtenção do grau de Doutor na Especialidade de
Comportamento Organizacional, apresentada perante o
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da
Universidade de Lisboa.

AGRADECIMENTOS

É, para mim, fundamental prestar aqui um tributo a todos aqueles, e foram muitos, que, de algum modo, contribuíram com as suas palavras amigas, o constante incentivo e o permanente auxílio para que lograsse levar a bom porto a elaboração da presente tese.

Deste modo, gostaria de referir, especificamente, o meu agradecimento a todos os mestres que, durante a vida, me possibilitaram o enriquecimento da minha formação individual e, acima de tudo, me ensinaram a aprender.

Aqui, deixo a minha profunda gratidão, e é pouco para expressar tal sentimento, a meus pais, avós, tios, demais família e amigos, pela firmeza e exemplaridade, com que me incutiram os valores essenciais da vida humana.

Ao Professor Doutor Albino Lopes, uma palavra de extrema gratidão, nomeadamente, pelo empenho, dedicação e sábias e oportunas orientações prestadas.

Contudo, e como a produção de uma tese de Doutoramento possui, também, uma vertente mais operacional, urge destacar os meus colegas e amigos, que neste campo, reconhecidamente me auxiliaram.

Não posso deixar de expressar o reconhecimento ao meu colega e amigo, Dr. Nelson Quico, que foi essencial para que este trabalho de investigação chegasse ao seu termo, sempre disponível para colaborar e com uma palavra positiva quando as dificuldades sobrevinham.

O reconhecimento também à Dr.^a Leonor Muralha, que desde o momento da prestação das provas públicas de Mestrado, me incentivou a aprofundar a investigação no âmbito do Doutoramento.

Por último, gostaria de agradecer uma vez mais àqueles que me auxiliaram na pesquisa bibliográfica e na transcrição para computador do manuscrito, que teve inúmeras versões e sofreu diversas alterações.

Não obstante os diversos contributos, a responsabilidade pela condução da investigação, opiniões e conclusões aqui vertidas, só ao seu autor poderão ser imputadas.

A todos, o meu profundo reconhecimento pelo seu prestimoso auxílio.

RESUMO

A compreensão dos factores determinantes da sustentabilidade organizacional ocupa esta investigação, incidindo no estudo do capital intelectual, tema de crescente importância nas organizações.

Com o recurso a dois estudos de caso (um transversal a vários sectores, durante 5 anos e outro focado no subsector das agências de viagens e turismo, ao longo de 4 anos), num total de 6295 questionários, encontra-se evidência científica sobre a relação do capital intelectual e o incremento da produtividade organizacional.

O elemento diferenciador das organizações reside na combinação de 4 factores (capital individual, de processos, de clientes e de equipa): a parceria efectiva com os clientes permite antecipar as suas necessidades e melhorar a qualidade; a melhoria contínua dos processos possibilita a optimização dos recursos; o incremento do trabalho em equipa faz emergir soluções multidisciplinares; e a existência de políticas potenciadoras dos talentos individuais promove a diferenciação e inovação.

Conclui-se que as organizações que adoptam políticas efectivas de gestão do capital intelectual apresentam melhores indicadores de criação de valor.

ABSTRACT

This research is dedicated to the understanding of organizational sustainability, an increasingly important issue within organizations.

Using two case studies (one study is transversal to various areas and comprehends a five years period; and the other focuses on travel agencies for a period of four years) and 6295 questionnaires, there is scientific evidence of the connection between intellectual capital and the increase of organizational productivity.

The combination of 4 factors lies on the companies distinct elements: individual capital, procedure, clients and team. Effective partnership with clients allows organizations to anticipate their clients needs as well to improve quality. Improving processes allows optimizing of resources and increasing team work helps to get multidisciplinary solutions. On the other hand, investing in individual talent can improve innovation levels.

In conclusion, it can be said that those organizations that adopt effective policies of intellectual capital management show better levels of value creation.

Índice

INTRODUÇÃO E QUESTÕES METODOLÓGICAS	1
I) Introdução.....	1
II) Justificação para a escolha do tema	9
III) Contextualização e formulação do problema	13
IV) Questões de investigação: objecto de estudo e objectivos da investigação	17
IV.i) Enquadramento teórico: principais tendências existentes na literatura	19
IV.ii) Objectivos gerais e específicos no contexto da literatura existente	23
V) Questões metodológicas	28
VI) Estrutura da tese	32
CAPÍTULO 1 – AS TEORIAS DO CAPITAL INTELECTUAL – REVISÃO DE LITERATURA.....	35
1.1. Introdução.....	35
1.2. Necessidade de novos quadros teóricos para a gestão das organizações.....	40
1.3. A definição dos conceitos de capital intelectual e gestão do conhecimento	52
1.3.1. A natureza do conhecimento.....	52
1.3.2. A ligação dos recursos do conhecimento ao desempenho da organização	63
1.4. Teorias sobre o Capital Intelectual.....	69
1.4.1. O pressuposto.....	69
1.4.2. Compreensão do Capital Intelectual.....	72
1.4.3. A Teoria	78
1.4.4. O modelo inicial	81
1.4.5. Os fundamentos do modelo inicial.....	83
1.4.6. Tentativas de incorporação da evolução organizacional.....	86
1.4.7. As abordagens centradas no conhecimento	89
1.5. Mudança de paradigma: o repensar da escassez de recursos. Um novo paradigma como enquadramento dos determinantes do Capital Intelectual	100
1.6. O Capital Intelectual Macro Organizacional	108
1.6.1. Os novos quadros teóricos de referência das teorias da gestão dos activos intangíveis	110
1.6.2. As visões baseadas nos sistemas contabilísticos – o IAS 38	113
1.6.3. O Balanced Scorecard.....	116
1.6.4. Contabilidade dos activos humanos (CAH).....	119
1.6.5. Os modelos baseados em indicadores económicos.....	122
1.6.5.1. Valor económico adicionado (Economic Value Added - EVA).....	122
1.6.5.2. Custeio baseado nas actividades (CBA).....	127
1.6.6. A contribuição da escola nórdica.....	130
1.6.6.1. O modelo de Capital Intelectual de Edvinsson	131
1.6.6.2. A experiência da Skandia/Navegador	136
1.6.6.3. Teoria de Sveiby – monitor de activos intangíveis.....	141
1.6.7. Outras contribuições.....	143
1.6.7.1. Teoria do capital social.....	145
1.6.7.2. A teoria SECI.....	146
1.6.8. Contributos para um modelo para gestão do capital intelectual.....	154
1.6.9. Sinopse cronológica da evolução das medidas de desempenho	160
1.6.9.1. A primeira geração: sistemas equilibrados de desempenho	160
1.6.9.2. A segunda geração: traçar as flutuações e transformações	161
1.6.9.3. A terceira geração: ligação dos aspectos financeiros aos não-financeiros	163
1.7. Conclusões.....	165
CAPÍTULO 2 – O CAPITAL INTELECTUAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – O CASO DO PROGRAMA REDE	176
2.1. Introdução.....	176
2.2. Objectivos e modelo do programa	180
2.3. Breve abordagem teórica.....	182
2.3.1. Tecido económico das MPE portuguesas.....	183
2.3.2. Oportunidades e ameaças que afectam as MPE portuguesas	185

2.3.3. Principais preocupações dos pequenos empresários	186
2.4. O enquadramento da teoria do capital intelectual ao programa REDE	189
2.5. A avaliação do programa REDE segundo o modelo de capital intelectual de Martins	191
2.5.1. O estudo do programa REDE em 2002	191
2.5.2. O estudo do programa REDE em 2003	196
2.5.3. O estudo do programa REDE em 2004	200
2.5.4. O estudo do programa REDE em 2005	203
2.5.5. O estudo do programa REDE em 2007	207
2.6. Conclusões	210

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO DE UM SECTOR DE EMPRESAS PORTUGUESAS NA GESTÃO/CRIAÇÃO DE CAPITAL INTELECTUAL – AS AGÊNCIAS DE VIAGENS

3.1. Introdução e enquadramento teórico	214
3.2. Justificação da selecção do sector a estudar	216
3.3. Metodologia	221
3.3.1. População e amostra	221
3.3.2. Questionário.....	225
3.3.2.1. Elaboração	225
3.3.2.2. Procedimento de inquirição.....	227
3.3.2.3. Objectivos e estrutura do questionário.....	230
3.4. Resultados da investigação: análise das respostas obtidas	231
3.4.1. A relação das dimensões do capital intelectual das agências	232
3.4.2. Mapeamento do capital intelectual segundo a dimensão das agências	244
3.4.3. A categorização e análise do questionário dos colaboradores.....	250
3.5. A produtividade nas agências de viagens e turismo	265
3.6. Conclusões	267

CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO INTEGRADA DOS DADOS: OS DETERMINANTES DO CAPITAL INTELECTUAL E A PRODUTIVIDADE/COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

4.1. Introdução	270
4.2. Justificação das técnicas utilizadas	272
4.3. Mapeamento de indicadores de capital intelectual nas agências de viagens em Portugal	275
4.4. Factores de competitividade das empresas	277
4.5. Conclusões - Os determinantes do capital intelectual	279

CONCLUSÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO

I) Conclusões gerais	284
II) Limites da tese	291
III) Pistas para investigações futuras	292

Bibliografia	294
---------------------------	-----

Índice de figuras

- Figura 1 – Gestão do Capital Intelectual
- Figura 2 – Modelo de Capital Intelectual – algumas variáveis associadas
- Figura 3 – Capital Intelectual
- Figura 4 – Capital Intelectual e criação de valor
- Figura 5 – Metodologia do fluxo de conhecimento
- Figura 6 – Modelo de práticas de Gestão do Conhecimento
- Figura 7 – Activos intangíveis *versus* Capital Intelectual
- Figura 8 – Indutores de gestão de conhecimento
- Figura 9 – A espiral do valor de recursos do conhecimento
- Figura 10 – Modelo que representa o modo como o capital intelectual pode ser localizado
- Figura 11 – Os elementos do relatório de Capital Intelectual
- Figura 12 – Conhecimento de gestão e fonte dos resultados da aprendizagem
- Figura 13 – Dados e informação *versus* conhecimentos e competência
- Figura 14 – Portfolio do conhecimento
- Figura 15 – Arquitectura do conhecimento
- Figura 16 – Da aquisição à aplicação do conhecimento
- Figura 17 – Infra-estrutura do ambiente de gestão do conhecimento
- Figura 18 – Elementos constitutivos do diagnóstico do capital intelectual de uma região
- Figura 19 – O processo de criação de valor
- Figura 20 – O Balanced Scorecard: as 4 dimensões
- Figura 21 – Navegador de capital intelectual - Skandia
- Figura 22 – Monitor de activos intangíveis - Sveiby
- Figura 23 – O capital intelectual
- Figura 24 – Decomposição do valor de uma organização
- Figura 25 – Divisão do capital intelectual
- Figura 26 – Gestão do capital intelectual
- Figura 27 – Navegador Skandia
- Figura 28 – Capital organizacional
- Figura 29 – A estrutura do capital global da liderança
- Figura 30 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos
- Figura 31 – Quadro síntese de capital intelectual
- Figura 32 – Árvore da distinção de valor
- Figura 33 – Modelo do processo simplificado de capital intelectual
- Figura 34 – Teoria do capital intelectual: quatro grandes famílias de actividade
- Figura 35 – Resultados das quatro grandes famílias de actividade em 2002
- Figura 36 – Resultados das quatro grandes famílias de actividade em 2003
- Figura 37 – Resultados das quatro grandes famílias de actividade em 2004
- Figura 38 – Resultados das quatro grandes famílias de actividade em 2005
- Figura 39 – Resultados das quatro grandes famílias de actividade em 2007
- Figura 40 – Evolução dos resultados de 2002 a 2007
- Figura 41 – Teoria do capital intelectual: quatro grandes famílias de actividade
- Figura 42 – Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito da inovação e da formação
- Figura 43 – Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito da qualidade e da formação
- Figura 44 – Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da formação

Figura 45 – Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito da qualidade e da inovação

Figura 46 – Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da inovação

Figura 47 – Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da qualidade

Figura 48 – Mapeamento do capital intelectual das microempresas

Figura 49 – Mapeamento do capital intelectual das PME

Figura 50 – Mapeamento do capital intelectual das grandes empresas

Figura 51 – Resultados da dimensão formação: dirigentes e colaboradores

Figura 52 – Resultados da dimensão inovação: dirigentes e colaboradores

Figura 53 – Resultados da dimensão qualidade: dirigentes e colaboradores

Figura 54 – Resultados da dimensão processos: dirigentes e colaboradores

Figura 55 – Capital intelectual: mapeamento das respostas dos dirigentes

Figura 56 – Capital intelectual: mapeamento das respostas dos colaboradores

Figura 57 – Evolução dos resultados de 2002 a 2007

Figura 58 – Mapeamento do capital intelectual segundo a dimensão das organizações

Índice de quadros

- Quadro 1 – Gestão do conhecimento
- Quadro 2 – Iniciativas em gestão do conhecimento
- Quadro 3 – As três formas de conhecimento
- Quadro 4 – Aspectos de pensamento estratégico sistémico
- Quadro 5 – Dimensões de pensamento estratégico sistémico
- Quadro 6 – Modelos de classificação do Capital Intelectual
- Quadro 7 – Resenha cronológica das contribuições significativas para a identificação, medição e relato de capital intelectual
- Quadro 8 – Comparação entre recursos de conhecimento e activos de recursos humanos
- Quadro 9 – Resumo das forças e fragilidades das MPE
- Quadro 10 – Resumo das oportunidades e ameaças das MPE
- Quadro 11 – Hierarquia de tarefas dos empresários
- Quadro 12 – Principais responsabilidades em função do tempo despendido
- Quadro 13 – Instrumentos indispensáveis para a gestão segundo os empresários
- Quadro 14 – Competências mais valorizadas pelos empresários
- Quadro 15 – Principais matérias disciplinares para os gestores
- Quadro 16 – Identificação de necessidades em 2002
- Quadro 17 – Áreas de intervenção (empresários/dirigentes) em 2002
- Quadro 18 – Trabalhos mais representativos realizados pelos consultores/formadores em 2002
- Quadro 19 – Ganhos mais significativos para a empresa (empresários/dirigentes) em 2002
- Quadro 20 – Identificação de necessidades em 2003
- Quadro 21 – Áreas de intervenção (empresários/dirigentes) em 2003
- Quadro 22 – Trabalhos mais representativos realizados pelos consultores/formadores em 2003
- Quadro 23 – Ganhos mais significativos para a empresa (empresários/dirigentes) em 2003
- Quadro 24 – Áreas de intervenção (empresários/dirigentes) em 2004
- Quadro 25 – Trabalhos mais representativos realizados pelos consultores/formadores em 2004
- Quadro 26 – Ganhos mais significativos para a empresa (empresários/dirigentes) em 2004
- Quadro 27 – Áreas de intervenção (empresários/dirigentes) em 2005
- Quadro 28 – Trabalhos mais representativos realizados pelos consultores/formadores em 2005
- Quadro 29 – Ganhos mais significativos para a empresa (empresários/dirigentes) em 2005
- Quadro 30 – Áreas de intervenção (empresários/dirigentes) em 2007
- Quadro 31 – Trabalhos mais representativos realizados pelos consultores/formadores em 2007
- Quadro 32 – Ganhos mais significativos para a empresa (empresários/dirigentes) em 2007
- Quadro 33 – Relação entre população e amostra
- Quadro 34 – Agências de viagens e turismo segundo a dimensão (população)
- Quadro 35 – Agências de viagens e turismo segundo a dimensão (amostra)
- Quadro 36 – Representatividade da amostra (em %)
- Quadro 37 – Agências (empresas e balcões): questionários recebidos e validados
- Quadro 38 – Respostas obtidas e validadas
- Quadro 39 – Categorização e análise do questionário das empresas
- Quadro 40 – Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito da inovação e da formação
- Quadro 41 – Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito da inovação e da formação
- Quadro 42 – Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da formação

- Quadro 43 – Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito da qualidade e da inovação
- Quadro 44 – Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da inovação
- Quadro 45 – Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da qualidade
- Quadro 46 – Resultados das microempresas: inovação e qualidade
- Quadro 47 – Resultados das microempresas: processos e formação
- Quadro 48 – Resultados das PME: inovação e qualidade
- Quadro 49 – Resultados das PME: processos e formação
- Quadro 50 – Resultados das grandes empresas: inovação e qualidade
- Quadro 51 – Resultados das grandes empresas: processos e formação
- Quadro 52 – Categorização e análise do questionário dos colaboradores
- Quadro 53 – Formação/Capital de Equipa: média e desvio padrão
- Quadro 54 – Formação/Capital de Equipa: teste t para duas amostras independentes
- Quadro 55 – Inovação/Capital Individual: média e desvio padrão
- Quadro 56 – Inovação/Capital Individual: teste t para duas amostras independentes
- Quadro 57 – Capital de Clientes/Qualidade: média e desvio padrão
- Quadro 58 – Capital de Clientes/Qualidade: teste t para duas amostras independentes
- Quadro 59 – Capital de Processos: média e desvio padrão
- Quadro 60 – Capital de Processos: teste t para duas amostras independentes
- Quadro 61 – Comparação dos questionários: empresas vs. funcionários – dimensão inovação
- Quadro 62 – Comparação dos questionários: empresas vs. funcionários – dimensão qualidade
- Quadro 63 – Comparação dos questionários: empresas vs. funcionários – dimensão processos
- Quadro 64 – Comparação dos questionários: empresas vs. funcionários – dimensão formação
- Quadro 65 – Indicadores financeiros das agências de viagens e turismo: vendas por trabalhador
- Quadro 66 – Indicadores financeiros das agências de viagens e turismo: VAB por trabalhador
- Quadro 67 – Quadro-resumo das principais características dos perfis de redes de difusão do conhecimento
- Quadro 68 – Classificação das responsabilidades intangíveis

“Nunca consideres estudar como uma obrigação, mas como uma invejável oportunidade de adquirir conhecimento” (Albert Einstein)

INTRODUÇÃO E QUESTÕES METODOLÓGICAS

I) Introdução

O mundo está a mudar. O paradigma social mudou. O sistema económico necessita de novos paradigmas capazes de explicar as relações organizacionais hodiernas.

A globalização permitiu que os desafios da competitividade assumissem uma escala global, ampliando as fragilidades organizacionais das várias “modas” de gestão que se foram sucedendo nas últimas décadas.

A sustentabilidade tem emergido no cerne da gestão empresarial, onde a incerteza é uma realidade.

Na sequência da tese de mestrado e de investigação subsequente realizada e apresentada em congressos, define-se o problema contextualizado de forma desenvolvida.

Assim a justificação da escolha da temática é um aspecto fundamental, conduzindo a uma contextualização e formulação do problema.

As questões de investigação que são objecto de estudo são igualmente identificadas, assim como as questões metodológicas, contribuindo para uma tese estruturada em 4 capítulos, após esta introdução e finalizando com as conclusões gerais.

Uma revisão extensa do “estado da arte”, apresentando os principais estudos produzidos e conceptualizações teóricas sobre o capital intelectual, ocupam o primeiro capítulo.

No âmbito das opções metodológicas realizadas, o segundo capítulo é dedicado à apresentação do primeiro estudo de caso efectuado, o caso do Programa REDE. Nesse capítulo inicial, são descritos os objectivos do estudo de caso e uma breve abordagem teórica. A contextualização do Programa REDE e os estudos de avaliação segundo o modelo de capital intelectual para os 5 anos estudados são expostos na parte final do capítulo.

O segundo estudo de caso é descrito no capítulo três, o estudo do Sector de Empresas Portuguesas na Gestão/Criação de Capital Intelectual – As Agências de Viagens. A explicitação metodológica é amplamente esmiuçada, salientando as questões concernentes com a população estudada e operacionalização do questionário.

A justificação da escolha deste subsector da actividade económica é exposta, conduzindo a uma apresentação dos resultados alcançados e da evolução da produtividade nas agências de viagens e turismo.

O quarto capítulo é dedicado à “Discussão Integrada dos Dados: Os Determinantes do Capital Intelectual e a Produtividade/Competitividade Organizacional”, estabelecendo uma discussão sobre os factores de competitividade das organizações e sua relação com os determinantes de capital intelectual.

As conclusões gerais ocupam a parte final da presente tese, sintetizando os trabalhos produzidos e investigados, neste estudo científico, tendo presente que, como nos recorda Fukuyama, “o Homem não é apenas um animal económico”, podendo conduzir a interpretações económicas da História incompletas e insatisfatórias (Fukuyama, 1992).

Na economia do conhecimento, as chaves para a criação de emprego, a melhoria do nível e padrão de vida são as ideias inovadoras e a tecnologia, incorporadas em serviços e produtos. É uma economia onde o risco, a incerteza e a mudança constantes são a regra, mais do que a excepção (Martins, 2000; Martins et al., 2008b).

Existe um aspecto no qual os analistas convergem: o ponto fulcral que define esta nova economia é a importância crescente atribuída ao conhecimento.

Com efeito, o conhecimento tem-se tornado um dos factores mais importantes para a vida económica: é o ingrediente principal no que se compra e vende; é a matéria-prima com que se trabalha. Na nova ordem económica em construção, o capital intelectual, muito mais do que os recursos naturais, maquinaria, ou mesmo o capital financeiro, parece assumir, de maneira crescente, o papel de principal activo de uma empresa.

Isto revela como a emergência da era do conhecimento tem modificado a natureza e a criação da riqueza, oferecendo novas e poderosas maneiras de olhar para o que as empresas fazem e a forma como são geridas.

Importa, desde já, precisar que informação e conhecimento são dois conceitos que, não obstante a sua ligação, assumem significados distintos. Assim, estratégica e conceptualmente, a informação está inclusa no conceito de conhecimento, pois segundo o jargão da especialidade, a diferença assemelha-se à distinção entre um mapa (armazém de informação) e um guia turístico (um agente interactivo do saber).

O interesse sobre o conhecimento humano é ancestral. Séculos antes da Era Cristã, os filósofos da Grécia Antiga já discutiam o conhecimento e a sua natureza: o que somos capazes de descobrir? O que é o verdadeiro conhecimento? Como o podemos adquirir ou de onde ele vem? Estas considerações intelectuais foram transferidas para os dias actuais e fazem parte da cultura. Na sua alegoria da “Caverna”, Platão diz-nos que aquilo que pensamos saber não é a realidade, mas apenas a “sombra” de uma autêntica realidade. A palavra “céptico” surge a partir da escola filosófica do “céptico”, aqueles que buscam a verdade (*Skeptomai* = pesquisa), cujos membros acreditavam na impossibilidade de se chegar ao verdadeiro conhecimento sobre qualquer coisa. Do mesmo modo, a palavra “agnóstico” (*a* = não, *gnosis* = conhecimento) surge a partir da corrente filosófica que reconhece as limitações do conhecimento humano além da experiência imediata. Além disso, a famosa frase de Sócrates “*Só sei é que nada sei*”, é o melhor exemplo do antigo pensamento relativo ao conhecimento: um sujeito aberto, jamais fechado.

Filosoficamente, o “saber” é para ganhar acesso à Verdade, que é entendida como a derradeira realidade das coisas. E o conhecimento é a verificação dessa realidade. Mas, o que é a verdade? Foi afirmado por diversos autores que a verdade era a “adaptação do pensamento à

realidade”. Mas, é fundamental aceitar que não se pode ficar a conhecer a realidade última das coisas, por isso concorda-se, dizendo que a verdade é um “acordo entre critérios”, um acordo em que as verdades particulares se aproximam para construir uma comum, que pode ser usada como uma referência.

O desenvolvimento das organizações na sociedade moderna - entre elas, as empresas – está a ser alcançado com duas características: o crescimento e a dispersão geográfica. A globalização tem resultado em empresas com um crescente número de pessoas (funcionários, parceiros, colaboradores, etc), com uma presença geográfica cada vez mais alargada. Há um terceiro factor aparente neste desenvolvimento: a velocidade com que as coisas acontecem. Tudo está acelerado. Num mercado global, com informações sobre os produtos e serviços em tempo real, num mundo física e virtualmente interligado, tudo acontece mais rápido. Este conjunto de factos tem gerado crescentes necessidades de informação dentro das empresas, por um lado, e as comunicações, por outro.

Portanto, não constitui surpresa que hoje se pensem as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) como indispensáveis aliadas das organizações, e já não se pode imaginar as empresas e as demais organizações sem a sua presença e apoio.

Apesar da grande dependência das empresas das TIC e da enorme capacidade de transformação que têm, a sua história é muito curta. Só recentemente entraram nas organizações e assumiram funções ainda mais complexas.

A histórica preocupação do Homem em relação ao conhecimento e a verdade não é apenas um assunto do passado. Actualmente, numerosas vozes se levantaram contra a presença constante de dados incompletos dentro da sociedade e as diversas formas como estes aparecem.

Atente-se na própria designação de intangível - *que deve permanecer intacto; sagrado; inviolável* - apresentada na enciclopédia Larousse, para se compreender que lhe está subjacente um cariz eminentemente estático. Por outro lado, é interessante observar a definição de activo, presente na mesma obra - *que age, que manifesta energia, eficaz, actuante* - que transmite uma vertente dinâmica. Ora, importa agora precisar que “activo”, do ponto de vista contabilístico, significa o conjunto representativo dos bens materiais e imateriais de uma empresa.

Assim, o activo de uma organização constitui-se dos seus bens e direitos susceptíveis de criarem valor.

Com efeito, este espírito é sintetizado por Peter Drucker ao afirmar, em artigo publicado na Harvard Business Review, que *“todas as organizações têm de se preparar para o abandono de tudo o que fazem. A vitória será das organizações e dos indivíduos capazes de se reinventarem continuamente”* (1992).

Nos dias de hoje, o valor da economia é, frequentemente, criado pelo capital (intelectual) intangível. A profissão de contabilidade ainda não descobriu o desafio da medida e descrição de resultados do conhecimento das entidades.

Historicamente, os recursos intangíveis foram sempre considerados elementos de “risco”. Os elementos são recursos económicos com potencial utilidade futura. Geralmente, é mais difícil calcular o potencial da utilidade dos intangíveis do que os benefícios que resultam de investimentos em propriedades, fábricas, instalações ou equipamentos. Com poucas excepções, as normas contabilísticas têm de ser observadas em todos os intangíveis (Gelb e Siegel, 2000).

Contudo, na economia actual, o valor está a ser criado pelo capital (intelectual) intangível. Do ponto de vista contabilístico, ainda não foi identificada uma metodologia com medidas e descrição de resultados decorrentes do conhecimento das organizações. Uma dificuldade contínua apontada reside na credibilidade da previsão dos proveitos futuros identificados e, posteriormente, a sua correlação com os activos intangíveis.

Com efeito, a importância da investigação no âmbito do capital intelectual assume, progressivamente, um papel fundamental na investigação em gestão.

De um modo geral, poderemos referir-nos a esta época como a era da economia do conhecimento, onde estão subjacentes mudanças qualitativas e quantitativas que transformaram a estrutura, a operacionalização e as regras da economia tal como a conhecíamos.

O conhecimento é efectivamente muito mais do que informação. A informação são dados organizados em arquivos lógicos. A informação é transformada em conhecimento quando uma pessoa lê, compreende, interpreta e aplica a informação a uma tarefa específica. O conhecimento torna-se visível quando pessoas experientes colocam em prática as lições aprendidas ao longo do tempo (Martins et al., 2008a).

Com efeito, a informação de uma pessoa pode constituir o conhecimento de outra. Se uma pessoa não consegue compreender e aplicar a informação em nenhuma situação, permanece apenas como tal: informação. No entanto, outro indivíduo, obtendo a mesma informação, pode compreendê-la e interpretá-la no contexto da sua experiência anterior e, através das suas experiências únicas de vivência ou lições aprendidas, aplicar o conhecimento de uma forma que a segunda pessoa poderia até nunca ter considerado. Cada fatia de conhecimento ganha numa destas situações será tão importante como qualquer outra.

Quando, em 1997, Thomas Stewart escreve “Intellectual Capital”, estava-se perante a primeira tentativa em explicar como se pode transformar o conhecimento de uma organização no seu principal factor competitivo.

Na verdade, as origens do termo “economia do saber” remontam a 1969, tendo Peter Drucker assumido a sua paternidade na obra “*The Age of Discontinuity*”.

A visão tradicionalmente aceite do conhecimento, assumindo unicamente uma concepção explícita, isto é, formal e sistemática, é um aspecto subjacente às tradições administrativas, mais especificamente, de raiz ocidental, em que a organização é equacionada como uma máquina de processamento de informações (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Em contrapartida, os teóricos da abordagem do capital intelectual (ou gestão do conhecimento, na sua forma activa) vêem a organização como um organismo vivo, em permanente aprendizagem (Nonaka e Takeuchi, 1995; Senge, 1990; Stewart, 1997a, 1997b, 1997c; Sveiby, 1997) e a investigação recente neste campo apresenta a noção de que a participação democrática dos indivíduos no trabalho implica que estes tenham à sua disposição os recursos necessários e de um modo independente (Grantton e Ghoshal, 2003; Luthans e Youssef, 2004; Luthans et al., 2006; Nie e Nakamori, 2007).

No conceito, que emergiu, de capital intelectual, considera-se que o capital intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e aptidões profissionais que proporcionem à organização uma vantagem competitiva no mercado.

Consequentemente, assumia-se que o valor do capital intelectual seria a medida pela qual os activos intangíveis podiam ser convertidos em retornos financeiros para a empresa. A teoria assumiu a identificação de diferentes metas de trabalho, como o passo seguinte, pois *“não há bom vento para quem não sabe para onde vai”*. Assim, foram identificados quatro objectivos, sendo posteriormente acrescentado um outro por Carendi (1998), nomeadamente:

1. Identificar e ampliar a visibilidade e a mensurabilidade dos activos intangíveis e tangíveis;
2. Captar e apoiar a apresentação de ideias e a facilidade de acesso utilizando uma tecnologia que partilha o conhecimento;
3. Aperfeiçoar e cultivar o capital intelectual através do desenvolvimento profissional, da formação e das redes proporcionadas pelas tecnologias de informação;
4. Capitalizar e incrementar o valor agregado através de uma reciclagem mais rápida do conhecimento e de uma crescente transferência comercial da aplicação de aptidões e conhecimentos especializados;
5. Integrar com rapidez nos activos tangíveis o conhecimento organizacional identificado e permitir que a organização utilize esses activos competitivamente.

A indiscutível riqueza subjacente à panóplia de informações e elementos existentes numa organização é proporcional à parca utilização de medidas que os mensurem efectivamente.

Deste modo, todo esse conjunto de aspectos necessita de ser visto por outro prisma e feita uma triagem dos elementos criadores de valor, como sejam as promessas que ainda não foram reduzidas a escrito, os relatórios internos, entre muitos outros aspectos.

Por outro lado, a capitalização financeira que constitui o cerne da ênfase financeira encerra um conjunto de medidas, índices e indicadores, que permitem realçar aspectos singulares e importantes da organização.

Muitas empresas não têm tempo nem sequer meios para detectar todas as correntes de informação que se movimentam dentro e fora das suas organizações e até das suas redes informáticas, mas também não é razoável nem justo fornecer quantidades enormes de informação, envoltas em torrentes de cláusulas compostas e subordinadas, pois isto apenas promove um ambiente mais favorável a rumores, o que origina automaticamente vantagens diversas aos que melhor a conhecem.

As organizações actuais e futuras requerem novos instrumentos, capazes de fornecer dados indispensáveis à navegação, rumo ao desenvolvimento sustentável, nomeadamente, que sejam mais convenientes para as instituições, estilos de vida e sistemas da era das tecnologias de informação. As empresas visionárias em todo o mundo estão a ensaiar sistemas de auditoria e mensuração – acima de tudo para identificar o impacto do capital não financeiro nos lucros futuros.

Portanto, o entendimento de como teóricos e investigadores pensam o capital intelectual é, assim, revestido de uma importância crucial (Aligica, 2005; Brooking, 1997; Martins, 2000; Nie e Nakamori, 2007; Neve, 2003; Viedma, 2007)

A existência de uma nova dimensão de valor, em que o factor dinâmico assume particular importância, tem de poder fornecer aos investidores, aos gestores e a todos os interessados uma imagem apropriada das mutações que se operam a cada instante na organização, assim como tem de permitir que esta imagem se produza no menor espaço de tempo e com a maior fiabilidade possível.

Este estudo será de grande interesse, sobretudo, para todos aqueles que partilham interesse nesta temática, mas esperamos também que outros encontrem interesses comuns contidos no movimento do capital intelectual e, de algum modo, satisfaçam as expectativas das suas motivações individuais. Em alguns aspectos, explora-se uma área específica do capital intelectual camuflada, até então, por indícios de como este deve ser representado e manuseado.

II) Justificação para a escolha do tema

Não obstante existirem diferenças paradigmáticas na compreensão do que é o conhecimento (Bontis, 1998; Nonaka e Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966; Sveiby, 1997; Nie e Nakamori, 2007; Viedma, 2007; Cardoso, 2007), a racionalização de modelos comuns, o mais generalizáveis possíveis, constitui-se como factor decisivo de sustentabilidade organizacional.

Neste âmbito, a identificação de alguns dos principais vectores de pesquisa a seguir tem assumido particular importância, nomeadamente, de indicadores ao nível da qualificação do factor humano e da mudança organizacional, com vista a potenciar os investimentos em tecnologias de informação e comunicação.

Enquadra-se, neste campo, a recomendação de Bocatto e Toledo (2007), quando reconhecem a necessidade de estudar a realidade organizacional, a partir de uma diversidade de dimensões, organizadas de forma paradoxal, sustentando, de resto, que a própria gestão empresarial revela uma dicotomia polarizada que é de difícil descrição, quer da parte dos teóricos quer dos práticos.

O processo de criação do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995) constitui-se como peça essencial no modelo de inovação o que, na era do conhecimento, representa, com crescente relevo, um claro factor competitivo.

Por outro lado, pode-se afirmar que a competitividade de uma economia é função da intensidade do conhecimento existente nessa sociedade, o qual, por seu turno, está dependente da competitividade do sistema de ensino, ciência e tecnologia e sistema produtivo, também designado por sistema de inovação (Gouveia e Teixeira, 2005).

A inovação enquanto cerne do próprio processo de criação do conhecimento, dos seus factores essenciais, modelos e quantificação, é um dos baluartes da sociedade actual, em que a efemeridade dos modelos empresariais, das relações laborais, dos modelos sociais e do próprio Estado-Nação parece estar definitivamente a revelar-se.

Os métodos de desenvolvimento para avaliar e gerir o capital intelectual de uma organização são reconhecidos como um exercício estratégico importante para o desenvolvimento da riqueza das organizações. A necessidade de explicar as diferenças entre valor de mercado incorporado e o valor demonstrado nas demonstrações financeiras conduziu a uma concentração de estudos empíricos na contabilidade financeira.

Com efeito, as métricas são igualmente importantes para demonstrar à gestão e às partes interessadas a pertinência das iniciativas da gestão do conhecimento (Liebowitz e Suen, 2000), sendo que estas são identificadas com base nos modelos de Capital Intelectual (Liebowitz e Suen, 2000; Liebowitz e Wright, 1999; Kun e Lee, 2005; Viedma, 2007; Nie e Nakamori, 2007; Cardoso, 2007).

Várias correntes de influência de estudiosos da gestão dos recursos humanos se têm focalizado na análise para desenvolver um modelo que explique como as políticas de Gestão dos Recursos Humanos afectam a dimensão para onde o desenvolvimento do capital individual é orientado, fundamentando a base do capital intelectual e da reputação de uma organização.

Contudo, esta ideia de que o conhecimento é puramente individual é altamente problemática.

Em contraste, à visão do conhecimento como propriedade individual, a teoria sugere que o conhecimento, ou as competências organizacionais, estão enraizadas nas rotinas organizacionais e nas complementaridades entre as capacidades e tecnologias.

Bocatto e Toledo (2007) defendem que a criação de conhecimento e a sua utilização são assuntos com características humanas. Mais especificamente, envolvem os indivíduos e aprendizagem organizacional.

A forma como as organizações gerem o capital humano pode ser melhorada através da metodologia de Bocatto e Toledo (2007), uma vez que é centrada no indivíduo. Assim, na economia do conhecimento, a criação e utilização de conhecimentos, a construção de competências de inovação, tornam-se instrumentos facilitadores do desenvolvimento humano.

Por outro lado, a economia do conhecimento como conceito tem algumas ideias relacionadas, tais como o desenvolvimento do capital humano e a criação de conhecimento e inovação, tendo como principais objectivos a melhoria do desempenho e da produtividade, levando a um comportamento organizacional adaptativo.

Figura 1
Gestão do Capital Intelectual

Década	Ciclo Emergente	Nome do Responsável	Ciclo	Perfil Emergente	O Homem ensina a ...	A máquina processa
Antes de 1970	Início das Ciências Informáticas				Processar dados	
1970-80	Ciências Informáticas	Processamento de dados electrónicos	Técnico	Programador	↳	Processa dados
1980-90	Sistemas de Informação	Gestor dos sistemas de informação	Gestão	Analista	Processar informação	←↵
1990-00	TIC	Gestor das tecnologias de informação	Técnico	Técnico de sistemas	↳	Processa informação
2000-10	Gestão do Conhecimento	Gestor de Conhecimento	Gestão	Consultor	Processar conhecimento	←↵
2010-20	Inteligência artificial	Gestor de inteligência	Técnico	?	↳	Processa conhecimento
2020-30	Gestão do Capital Intelectual	Gestor do Capital Intelectual	Gestão	?	Processar sabedoria	←↵

Fonte: Adaptado de Joan Baiget (2005b)

É hoje reconhecido pela literatura e pela gestão que o conhecimento é um activo estratégico e sustenta uma fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991; Garu e Kumaraswamy, 2005; Penrose, 1959; Nonaka, 1998; Winter, 1987). No entanto, a definição de gestão do conhecimento no contexto organizacional é uma tarefa difícil de se perceber (Spiegler, 2000). Uma boa gestão do conhecimento dentro de uma organização é susceptível de contribuir para a consecução dos objectivos da mesma.

A sociedade tem de se preparar para iniciar um novo ciclo de gestão onde se pode melhorar o valor do conhecimento orientado para o bem comum. Em outras palavras, uma práxis que não olhe apenas para o benefício das organizações, mas - além dele - transcende uma busca para descobrir os benefícios para o indivíduo, para a sociedade e para o mundo.

Com efeito, a aplicação de processos ao capital humano, capital estrutural e capital relacional da organização (clientes, fornecedores, etc.), promove a criação das bases da inteligência artificial. Decorrente desta fase “técnica”, segundo Joan Baiget (2005a), poder-se-á atingir, por acção do Homem, a operacionalidade da gestão efectiva do capital intelectual.

Na economia do conhecimento, a identificação e gestão do capital intelectual tornou-se um elemento diferenciador, que também é crucial para o sucesso na gestão das organizações, tendo a investigação sobre esse tema sido muito profícua.

Desde meados do século XX, surgiram novas perspectivas em relação à forma como as organizações geram riqueza: a sociedade da informação (Naisbitt, 1982), a sociedade do conhecimento (David e Foray, 2002) e a economia do conhecimento (Bertrand, 1988), têm evidenciado que esse conhecimento é o principal gerador de riqueza. Isto implica uma mudança no paradigma da formulação de estratégias organizacionais: desde as baseadas no produto ou competição - cujo ponto de partida é o cliente e os mercados - para as baseadas em recursos e conhecimento, onde o ponto de partida são as capacidades e as actividades organizacionais essenciais (Sveiby, 2001).

Estas mudanças paradigmáticas também têm estado presentes na formulação das estratégias de desenvolvimento regional, uma vez que as regiões têm agora um papel activo na criação da sua própria riqueza e, por conseguinte, elas já não são meras executoras das políticas desenhadas pelo governo central (Harmaakorpi e Uotila, 2006). Num mundo global, os sistemas regionais ou nacionais de inovação, a geração de redes e os “clusters”, a cooperação entre universidades, empresas e governos regionais, entre outros, tornaram-se os novos elementos que devem estar presentes na definição destas estratégias (OCDE, 1996a).

Face a essas mudanças, diversas disciplinas têm dado um importante contributo, desenvolvendo teorias que visam explicar os fenómenos descritos: a teoria do desenvolvimento regional baseada nos recursos, a teoria do desenvolvimento económico baseada no conhecimento, e a teoria do desenvolvimento sustentável são alguns exemplos que podem ser mencionados. No entanto, a comunidade de investigadores do capital intelectual teve um papel passivo em relação ao desenvolvimento regional (Bontis, 2004; Martins e Viedma, 2006; Pasher, 1999).

Devido à importância que o capital intelectual tem alcançado nos últimos anos e as escassas contribuições da comunidade de investigadores, este estudo visa a identificação dos determinantes da competitividade das PME em Rede através do capital intelectual no sector do turismo, em especial nas agências de viagens.

III) Contextualização e formulação do problema

Existe um consenso geral de que o capital humano é um factor importante para sustentar um crescimento económico de longo prazo (Boudarbat et al., 2010).

A teoria do crescimento do neo-clássico Solow (Solow, 1956 e 1957; Swan, 1956), com todas as suas limitações, foi abraçada pelos economistas e historiadores económicos similares, resultando em inúmeros estudos e profusa investigação sobre desenvolvimentos institucionais específicos de cada país. No entanto, a teoria de Solow tem as suas limitações: não pode explicar o crescimento económico a longo prazo apenas por assumir um desenvolvimento tecnológico exógeno e, inicialmente, demasiado centrado sobre o capital físico acumulado. O modelo neoclássico de crescimento tem sido ampliado desde a década de 1960 para incluir vários indicadores de desenvolvimento social como a saúde, a esperança de vida e alfabetização.

Foi na década de 1980 que o segundo passo foi tomado: o capital humano foi introduzido no desenvolvimento da teoria do crescimento, relativizando o retorno esperado do capital físico.

Embora existam várias especificações dos modelos de crescimento que podem ser rotuladas como novas teorias do crescimento ou endógenas, com uma certa simplificação, pode-se argumentar que existem duas formas em que o que é esperado - capital humano - possa afectar o crescimento económico a longo prazo. A primeira é a de incorporar o capital humano em modelos de crescimento enquanto factor de produção. Esta abordagem que se chama de Lucasiana, decorre do influente artigo sobre este campo de Lucas (1988).

Nesse modelo, a taxa de crescimento do capital humano afecta a taxa de crescimento do rendimento agregado.

A segunda corrente na literatura refere-se como Romeriana (Romer, 1990), e é baseada na ideia de que o capital humano facilita o desenvolvimento tecnológico. Nesta especificação, um maior nível de capital humano conduz a mais inovações e maior eficiência, que finalmente provoca uma maior taxa de crescimento do rendimento agregado.

A evolução do paradoxo de Solow (1956 e 1957) é crucial para a determinação do contexto desta investigação, ou seja, a dificuldade de encontrar uma relação entre o investimento em Tecnologias de Informação e Comunicação (doravante designada de TIC) e a melhoria da produtividade do factor trabalho, ao invés do sucedido na era industrial, onde investimento era quase sempre sinónimo de aumento.

A esta luz, podem-se sistematizar três questões fundamentais para responder a estes desafios da economia do conhecimento: a necessidade do aumento exponencial do investimento em TIC, a subsequente necessária formação dos indivíduos e as mudanças organizacionais resultantes das antecedentes.

O sector económico do turismo é actualmente considerado, em muitos países desenvolvidos, como uma actividade em intenso desenvolvimento, estando servido por agências que funcionam como um verdadeiro elo numa rede de prestadores de serviços. O sector do turismo onde se inserem alojamento, agências de viagens, operadores, etc. constitui, provavelmente, o melhor terreno para poder estudar o capital intelectual, pois tratam-se de pequenas estruturas, servidas por potentes redes de informação e comunicação flexíveis, mas que para adquirirem efeito de escala, necessitam de integrar, de forma ágil, o sector em que se enquadram e trabalharem como elos de redes regionais, nacionais ou globais.

A literatura permite-nos formular o problema de pesquisa da tese através dos parâmetros seguintes: como é que as pequenas empresas estão a gerir o seu capital intelectual, dado o investimento que foram forçadas a fazer em TIC e dado que, sendo pequenas e flexíveis, não têm, aparentemente, necessidade de alterar a sua estrutura organizacional.

Assim, pretende-se estudar a relação existente entre a competitividade e as dimensões do capital intelectual tendo presente as variáveis organizacionais (formação e mudança) das empresas deste tecido económico.

As variáveis independentes decorrem do modelo apresentado em dissertação de mestrado (Martins, 2000), posteriormente corroborado por Gonçalves (2005) em sede de investigação de doutoramento e com a sua aplicação subsequente na avaliação do Programa REDE do Instituto de Emprego e Formação Profissional, doravante designado de IEFP.

As variáveis dependentes são identificadas a partir do estudo de investigação e análise dos resultados obtidos pela acção do nosso trabalho no âmbito do Programa REDE.

Deste modo, na linha desta definição do problema, procede-se a uma análise de revisão de literatura que envolve as noções de redes, pequenas organizações, formação e mudança organizacional e a sua relação com o capital intelectual.

Assim, decorrente do paradigma de investigação no âmbito da presente tese, pretende-se concluir sobre a incidência de uma metodologia de gestão de capital intelectual das organizações em rede, junto do sector do turismo, em especial, o segmento das agências de viagens, tendo para o efeito recorrido ao modelo de capital intelectual desenvolvido num estudo com base nos dados primários do Programa REDE do IEFP que tem por objecto as Micro e Pequenas Empresas (doravante designadas de MPE) e uma investigação específica no segmento.

No âmbito do estudo primário, pode-se estar na presença de crescimento por duas vias. Por um lado, teremos o crescimento por via da utilização e recurso ao Programa REDE e, por outro, o crescimento por via orgânica.

Ao nível empírico, elaborou-se e aplicou-se um conjunto considerável de questionários, distribuídos pela respectiva estratificação e temporalmente abrangendo os anos de 2002, 2003, 2004, 2005 e 2007 (por motivos alheios à presente investigação, o ano de 2006 não foi objecto de análise e estudo, não existindo, assim, elementos referentes ao mesmo).

Nestes termos, foram produzidos diversos trabalhos capazes de extrair conclusões sobre as variáveis inovação, formação profissional contínua, processos (pois são processos fiáveis que incentivam à cooperação) e qualidade medida pelo cliente (que é um garante de fidelidade), numa esquematização como a que segue (figura 2):

Figura 2

Modelo de capital intelectual – algumas variáveis associadas

Formação — equipa	Inovação — capital individual
Processos — pessoal qualificado	Qualidade — defeitos

Fonte: Elaboração própria

A problemática da produtividade desde há muito que é, persistentemente, perseguida por académicos e práticos, coexistindo, pacificamente, a doutrina que a subjeta à determinante trabalho e à determinante capital, com a incógnita premente da indomável previsibilidade que lhe assiste, sendo trabalho e capital factores com variações conhecidas.

A teoria do capital intelectual permite responder, de forma cabal, a esta questão, uma vez que no campo dos activos intangíveis poderá estar a derradeira resposta ao problema, há muito no cerne da análise organizacional.

Emerge uma nova equação da produtividade, formulada do seguinte modo:

$$\text{Produtividade} \leftrightarrow f(\text{Capital; Trabalho; Capital Intelectual})$$

Numa etapa inicial, estamos claramente perante uma lógica de formação/acção, analisando subsidiariamente os inquéritos sobre os auspícios do IEFP (o que credibiliza a amostra e aumenta a taxa de retomo das respostas), nunca esquecendo que o Programa REDE é uma tentativa de que micro e pequenas empresas criem capital intelectual, atendendo ao esforço que existe para a competitividade em TIC.

No decurso da estratégia de investigação seguida, a fase subsequente incide na análise dos dados da investigação, tendo por base os resultados dos questionários finais.

Assim, desenvolveu-se diverso trabalho de campo para a validação dos pressupostos base subjacentes à temática da tese, a Gestão do Capital Intelectual: Factor determinante da competitividade das PME em rede.

Nestes termos, posteriormente procede-se à elaboração dos relatórios de pesquisa, que fundamentam a parte empírica. Estes relatórios sintetizam os elementos caracterizadores das organizações inquiridas, permitindo alicerçar a investigação em metodologias quantitativas adequadas.

IV) Questões de investigação: objecto de estudo e objectivos da investigação

Ao diferenciar a investigação por método e propósito, Han e Han (2004) identificam dois tipos de aproximações para estudar o capital intelectual. Por um lado, encontra-se a investigação empírica, que pretende examinar a diminuição da relevância do valor das medidas financeiras no relatório de gestão e o impacto das variáveis relativas do capital intelectual no valor da organização. Diversos autores observam uma correlação baixa entre o valor de mercado das empresas e o valor expresso nos seus relatórios financeiros (Amir e Lev, 1996; Lev e Zarowin, 1997). Para além das tentativas de explicar a redução significativa do valor expresso na contabilidade financeira, registam-se esforços para procurar alternativas de informação financeira corrente através de análises dos efeitos de Inovação e Desenvolvimento (doravante designado de I&D), custos, tipologia de rubricas e caracterização face aos indicadores no valor de mercado. Especialmente, muitos investigadores têm estudado a relevância do valor do I&D e os custos, e têm concluído que existem associações significativas entre os custos da empresa, tais como I&D, e o valor de mercado (Erickson e Jacobson, 1992; Ittner e Larcker, 1998a, 1998b; Klock e Megna, 2000; Lev e Sougiannis, 1996; Simon e Sullivan, 1993).

Por outro lado, diversas empresas e organizações têm tentado identificar a estrutura do Capital Intelectual e os seus indicadores. Estes estudos e práticas de negócios têm conduzido a vários esquemas, modelos e indicadores de capital intelectual (Almeida e Neves, 2007; Brooking, 1996; Bueno, 1998; Edvinsson e Malone, 1997; Kaplan e Norton 1992; Lee e Choi, 2003; Martins, 2000; Martins e Lopes, 2012; Nonaka e Takeuchi, 1995; Palma, 2007; Martins et al., 2008a; Stewart, 1997a; Sullivan, 2000; Sveiby, 1997). Contudo, o estabelecimento de um

modelo comum para as categorias de classificação pode ser definido através das similitudes que os vários modelos atribuem à classificação do conceito. Estes modelos parecem sugerir que o capital intelectual deve consistir em: capital relacional, pertencendo ao nível de competência do cliente e das relações com o fornecedor; capital estrutural, relacionado com o processo de competência de uma empresa e actividades I&D; e capital humano, compreendendo a competência humana e organizacional (Petty e Guthrie, 2000).

Torna-se fundamental desenvolver uma investigação empírica e modelo de desenvolvimento sobre a gestão de capital intelectual para, posteriormente, fornecer pistas para ulterior desenvolvimento de novos padrões de relatório financeiro. Han e Han (2004) reconhecem que, apesar de terem sido levadas a cabo tentativas para desenvolver um modelo geral de capital intelectual, um processo de optimização continua a ser necessário para que o modelo possa ser adaptado ao mundo real das empresas e demais organizações. Os estudos de caso para o relatório de capital intelectual foram conduzidos por inúmeros investigadores, mas são, geralmente, demasiado específicos, especialmente para serem aplicáveis a outras organizações. Praticantes e investigadores concordaram na necessidade de desenvolver um método optimizado de gestão de capital intelectual organizacional que suporte análises prioritárias de indicadores de medida de capital intelectual que reflectam as circunstâncias presentes numa organização.

Diversas organizações têm verificado que as suas vantagens competitivas, numa estrutura da economia de conhecimento, são contingentes na competência possuída pelos trabalhadores. Aliás, um dos primeiros utilizadores da expressão sociedade do conhecimento foi Lane (1966), que expressou as bases para a sociedade de conhecimento da seguinte forma: *“Tal como uma sociedade democrática tem alicerces nas relações governamentais e interpessoais, também a sociedade do conhecimento tem as suas raízes na epistemologia e na lógica de inquérito”* (Lane, 1966). Drucker (1969) também usa a expressão de sociedade de conhecimento, mas para denominar uma extensão mais abrangente que a de Lane e que se centraliza na necessidade de conhecimento enquanto elemento do sistema económico.

No contexto da teoria organizacional, o desenvolvimento do sector secundário (industrial) para a economia do conhecimento é descrito como a transição de um foco na coordenação (Thompson, 1967), integração (Williamson, 1975) e controlo administrativo (Jensen, 1983), para uma focalização na competência (Prahalad e Hamel, 1990), no conhecimento (Nonaka e

Takeuchi, 1995) e no capital intelectual (Edvinsson e Malone, 1997). O capital intelectual é, contudo, visto neste contexto como mais uma mudança de perspectiva, do que um método para a gestão e controlo através de vários procedimentos de medida. Em termos mais filosóficos, é a mudança de perspectiva de ontologia para epistemologia, como representada pelo capital intelectual. A mudança de perspectiva também abre a porta a uma teoria multidisciplinar mais abrangente, para uma filosofia de gestão holística, também assinalada por Wilson (1998): “*Conciliação – um salto conjunto de conhecimento através da ligação de factos e teorias baseadas em factos que atravessam disciplinas para criar um grupo de trabalho de explanação comum*”.

Assim, as forças condutoras do capital intelectual surgem para permitir a comunicação e rede lógica (Castells, 1997 e 1998), onde o símbolo de produção, transmissão e integração de símbolos formam a base para esta perspectiva.

IV.i) Enquadramento teórico: principais tendências existentes na literatura

As organizações que prestam, maioritariamente, serviços, são entidades de conhecimento intensivo que fornecem conselhos e serviços especializados aos seus clientes (Chang e Birkett, 2004), salientando que alguns exemplos de serviços profissionais incluem contabilidade, engenharia, consultadoria de gestão e serviços jurídicos (De Brentani e Ragot, 1996; Lowendahl, 2000; Maister, 1997). Ambos os serviços fornecidos e os processos envolvidos são personalizados ou adaptados às necessidades individuais dos clientes (Fitzgerald et al., 1991; Maister, 1993; Nachum, 1999), onde um conjunto de funcionários altamente dotado e formado fornece serviços em contacto directo com o cliente, desenvolvendo relações centradas no mesmo.

Estas organizações utilizam o capital intelectual como um recurso crucial na criação de valor para os seus clientes, sendo o conhecimento e informação as componentes-chave (Lowendahl, 2000; Baxter e Matear, 2004; Chen et al., 2005). Como anteriormente exposto, a literatura sugere que existem três elementos principais de capital intelectual para serem geridos: capital humano, capital estrutural e capital relacional (Bontis, 1998; Mouritsen et al., 2001; Stewart, 1997a; Sveiby, 1997; Ulrich, 1998; Viedma, 2007; Nie e Nakamori, 2007; Kane, 2003).

Muito do capital humano das organizações prestadoras de serviços é composto por “profissionais” que mantêm o seu conhecimento e experiência através do envolvimento com a organização (Lowendahl, 2000; Maister, 1993). O capital estrutural refere-se à combinação de “estruturas” formais e informais que suportam o uso do capital humano numa organização. Por consequência, o capital estrutural condiciona o modo como o capital humano é desenvolvido, e categoriza a evidência de utilizações passadas do capital humano como o “conhecimento organizacional” (Bontis, 1998; Boyatzis, 1982; Empson, 2001; Stewart, 1997a; Sveiby, 1997).

Chang e Birkett (2004) identificam que a gestão do capital intelectual tem duas dimensões. Primeiro, há uma necessidade de assegurar uma apreciação contínua do valor do capital intelectual através da inovação contínua, fornecendo soluções criativas e distintas para os problemas dos clientes. Este tipo de inovação é bastante dependente da competência dos profissionais (capital humano) e do modo como as estruturas organizacionais (capital estrutural) suportam e incentivam a produção de ideias criativas e a construção de conhecimento dentro da organização (Garavan e McGuire, 2001; Suddaby e Royston, 2001).

Segundo, há uma necessidade de assegurar o uso do capital intelectual na criação de valor para as organizações e para os seus clientes, ao produzir resultados eficientes do serviço e em assegurar resultados económicos rentáveis. Porque um dos custos principais incorridos pelas organizações de conhecimento intensivo são salários profissionais (em função do tempo), a eficiência pode ser conseguida assegurando o uso produtivo do tempo profissional.

Contudo, as organizações enfrentam um desafio paradoxal na gestão do capital intelectual. As limitações na atenção humana e na capacidade cognitiva impedem a capacidade de um indivíduo para aceder simultaneamente às necessidades criativas e produtivas do desempenho.

O modelo da aprendizagem de Dreyfus (Dreyfus e Dreyfus, 1986) sugere que os profissionais possuirão diferentes níveis de capacidades, conhecimento, motivação e percepção da responsabilidade ou da participação para o trabalho que fazem em cada estágio de desenvolvimento. Os perfis da competência dos profissionais mudam à medida que eles se desenvolvem, reflectindo não só os seus níveis de experiência, mas também expectativas associadas a estas numa organização.

Diversos estudos (Chang e Birkett, 2004; Bramwell et al., 2012; Hermans e Kauranen, 2005; Martins, 2006) demonstram que a existência de conhecimento substantivo específico na área de especialização actua como factor facilitador da produtividade.

Por outro lado, a promoção da criatividade ocorre quando existe uma noção e informação específica sobre as competências e mais valias dos concorrentes, assim como sobre o mercado, a sua evolução e tendências futuras.

As práticas e processos de negócio restringem o valor atribuído às diferenças individuais, comportamentos diversos e capital intelectual pessoal (Hall et al., 2004).

As possibilidades para incrementar vantagens competitivas parece residir na forma de como o sistema de informação é integrado na cultura de uma organização e aprendizagem de competências.

Diversos autores (Drucker, 1996 e 1998, Handy, 1989 e 1994, Senge, 1990, Wickramasinghe, 2006) argumentam que as “organizações de aprendizagem” (*learning organizations*) estão a mudar continuamente e que cada uma destas deve ser diferente, de forma a enquadrar-se numa empresa específica. Contudo, outra explicação pode ser a dificuldade de delinear e definir o conceito.

Se estamos destinados a ser sobreviventes – individualmente ou como organizações, ou como país – devemos criar uma tradição de “*learning organization*”. Todas as organizações devem ser uma “*learning organization*” (Pedler e Aspinwall, 1998; Pedler et al., 1991), descrevendo Easterby-Smith et al. (1999) duas propostas para a criação de *learning organizations*: a variante técnica e o ponto de vista social.

Argyris (1999) é um detractor que descreve a literatura da *organizational learning* como séptica, académica e produzida por académicos e a *learning organization* como prática-orientadora, prescritiva e promulgada por consultores e praticantes.

Enquanto “*organizational learning*” é considerado como um processo (de aprendizagem) numa organização, a “*learning organization*” é uma forma de organização em si mesma (DiBella, 1995; Elkjaer, 1999; Finger e Brand, 1999; Lundberg, 1995; Tsang, 1997).

Apesar de, pelo menos alguma da literatura que se estudou, ser também conhecida entre os práticos, é mais divulgada pelos investigadores.

Ora, as organizações estão substantivamente em evolução e a emergência do conceito de capital intelectual tornou-se presença assídua na literatura.

Assim, o modelo de capital intelectual identificado nos trabalhos antecedentes possui uma base de tipologia indutiva, construída sob a forma de como o termo “capital intelectual” é, de facto, usado pelos autores e praticantes, em contraste com as tipologias da ideia existentes, que são dedutíveis. Uma provável explicação sobre a dificuldade de delinear a ideia de “capital intelectual”, que é descrita tanto na literatura, como pelos praticantes, é o uso de diferentes perspectivas. A maioria das pessoas veria este uso pluralístico da tipologia sem ser capaz de o compreender ou de o explicar. Uma tipologia indutiva que é construída sobre as definições que estão realmente a ser usadas foi, certamente, mais prestável na criação de especificação, do que uma tipologia dedutiva seria.

Com efeito, Anders Örténblad (2002) estudou e sintetizou três perspectivas genéricas diferentes da ideia de “*learning organization*”, bem como a descrição específica para cada uma delas, como forma de simplificar a comunicação da ideia. Primeiro, o termo “capital intelectual operacional” é usado como sinónimo de “gestão do conhecimento” (exemplo: a gestão do conhecimento do que os indivíduos aprendem como agentes é armazenado na memória organizacional). Respectivamente, denomina-se esta perspectiva por *visão*. Por outro lado, o termo “capital intelectual individual” pode ser identificado exclusivamente com o capital humano. Terceiro, a etiqueta pode ser usada para descrever os elementos da estrutura da organização que facilitam a criação de valor pelo conhecimento de todos os seus colaboradores – o capital interorganizacional. Os praticantes tendem a focar-se num dos entendimentos, enquanto que os livros e artigos contêm, maioritariamente, pelo menos dois dos entendimentos. Contudo, as perspectivas aparecem frequentemente, uma de cada vez, o que indicia que não sejam muito fáceis de as combinar na prática.

O objectivo de criar uma tipologia da ideia de “*capital intelectual*” surgiu para clarificar o conceito. Contudo, a existência de diferentes perspectivas de “*capital intelectual*” na literatura provavelmente não só fornece às pessoas uma vaga conceptualização da ideia, mas também cria oportunidades para as organizações escolherem a variante da ideia que melhor satisfaz os seus próprios interesses. Além disso, cria oportunidades para mais pessoas usufruírem das vantagens do termo popular “*capital intelectual*” pela legitimação delas próprias, através do seu uso. A diferenciação da ideia na literatura pode, apesar de tudo, não ser completamente rejeitada. A tipologia previsivelmente ajuda os gestores e outros a compreender melhor as variantes da ideia, a escolher uma versão apropriada e ajuda a escolher a literatura direccionada para desenvolver um futuro entendimento. Uma vez que grande parte da literatura a respeito do “*capital intelectual*” reivindica que nenhum modelo é amplamente aceite, este contributo da tipologia irá certamente reduzir a estrutura conceptual em muitas organizações. Do mesmo modo, o processo de se tornar numa “*organização do conhecimento*” pode ser simplificado com um melhor entendimento sobre o tipo de “*capital intelectual*” que é pretendido. Finalmente, a literatura sobre a ideia de “*capital intelectual*” pode ser de certa forma esclarecedora, quando mostra explicitamente que compreensões são pretendidas.

Com efeito, a maioria da literatura sobre capital intelectual reivindica que todas as organizações devem gerir o seu conhecimento.

De uma perspectiva teórica e para finalidades da pesquisa, os investigadores precisam de conhecer a dimensão deste conceito e a sua relação com as outras variáveis da organização.

A finalidade deste estudo é contribuir para esta literatura crescente, através do desenvolvimento e validação dos determinantes de criação de valor através da gestão do capital intelectual.

IV.ii) Objectivos gerais e específicos no contexto da literatura existente

As modas constituem um fenómeno inerente à própria evolução das ciências de gestão (Lopes e Reto, 1989). É habitual a simples mudança de retórica. Numa época em que o neo-

liberalismo ocupa quase todo o espaço visível da actividade empresarial e mesmo social, generalizou-se, igualmente, a fórmula: “*O ser humano constitui a diferença*”.

Importa questionar, no actual contexto da globalização de que se fala ininterruptamente, se as noções de economia do conhecimento e de capital intelectual são indícios de uma moda de curta duração ou de uma moda de duração longa, que vai deixar uma marca indelével nas ciências da gestão, colocando o Homem no centro do processo produtivo, de onde há muito fora arredado pelo desenvolvimento da revolução industrial.

Aqui, encontram-se extremadas as posições de alguns investigadores que atribuem à gestão do conhecimento um papel meramente contextual, considerando como uma moda de duração limitada (Ponzi e Koenig, 2002; Wilson, 2002).

Após o trabalho de análise e pesquisa que permitiu apresentar um modelo agregador e sistemático do capital intelectual, exposto na Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais do autor da presente tese, concomitante com a evolução da investigação produzida sobre a temática e assuntos afins, impunha-se proceder a um desenvolvimento e aplicação do modelo apresentado, relacionado com a vertente prática das organizações.

Assim, designar o conceito-chave desta nova era económica de “capital intelectual” implica um longo esforço de classificação e de medição.

Assume-se como crucial a existência de métricas relacionais, empiricamente testadas que permitam, numa lógica causal, identificar dinâmicas de capital intelectual indiciadoras de incrementos de produtividade.

Com efeito, no novo milénio, podemos dizer que a economia mundial está a apresentar importantes mudanças e transformações, causadas por factores diversos, nomeadamente, os significativos avanços tecnológicos, tais como o aparecimento e difusão dos computadores pessoais, as telecomunicações de grande velocidade e a internet. Estas mudanças na tecnologia influenciaram e transformaram o cerne do ambiente empresarial, tendo o período das últimas três décadas sido denominado de múltiplas formas - economia da informação, economia digital, economia do conhecimento e sociedade de risco.

A teoria económica apresenta três fontes-chave da riqueza: actualidade/relevância empresarial (anteriormente a terra, depois as empresas), o capital e os recursos humanos (trabalho), produzindo a combinação destes três factores produtos e serviços que satisfazem as necessidades da sociedade, constituindo a razão de existir da organização (Drucker, 1993).

A evolução destes três factores foi variável, tendo-se assistido ao emergir do conhecimento enquanto factor crítico para as organizações, devido à mutação societal que se operou, residindo, segundo alguns autores (Handy, 1989, 1995; Senge, 1990; Martins e Reis, 2009b, 2010a), enquanto fonte de riqueza, em três aspectos:

1. A crescente complexidade do trabalho;
2. A importância da primazia do serviço para/ao cliente;
3. As permanentes mudanças das necessidades.

É devido à conjugação destes três aspectos, nomeadamente, o referido em terceiro lugar, que surge a necessidade de desenvolver novas aptidões e atitudes: a capacidade para aprender permanentemente.

Annie Brooking (1997) afirma que, apesar do crescimento de organizações baseadas no conhecimento, a maioria ainda não se apercebeu que o conhecimento incorporado dentro de uma organização é um recurso precioso e a sua desvalorização pode representar um risco significativo para a evolução das suas operações.

Emerge, assim, um campo de estudo directamente relacionado com a contabilidade dos recursos humanos.

Importa estudar e definir até que ponto os recursos humanos têm capacidade de produzir valor, o que está, de certa forma, relacionado com o potencial do conhecimento do trabalhador. Deveria ser notório que, com inteligência artificial, em sistemas especializados, se torna possível que as organizações “capturem” e desdobrem o conhecimento dos seus melhores colaboradores, justificando que os recursos de conhecimento nem sempre sejam o equivalente aos recursos humanos.

Contudo, a aceitação do capital intelectual como o maior recurso das organizações, não alivia a necessidade de se construir uma unidade ou modelo de mensuração (Williams, 2003; Martins, 2000, 2009a e 2009b; Martins e Lopes, 2012).

Com efeito, são inúmeros os investigadores que acreditam que o futuro desta área de gestão de conhecimento e capital intelectual será mais próspero, se o conceito de conhecimento for repensado pelas organizações (Krogh e Roos, 1996; Viedma, 2007; Kane, 2003; Jimes e Lucardie, 2003).

Contudo, a gestão do conhecimento e o capital intelectual não é propriamente o tema principal, mas sim um meio para alcançar o objectivo final. Tal como é indicado em alguns artigos especializados sobre este tema, o verdadeiro tema da gestão incide sobre a alteração das práticas de gestão para garantir a sustentabilidade das organizações, promovendo o seu florescimento na economia do conhecimento (Senge, 1990; Martins e Lopes, 2012).

É nesta lógica que emerge a importância dos sistemas de gestão do conhecimento, pois, na literatura, é perceptível que têm sido apresentadas várias soluções tecnológicas para facilitar os processos de gestão do conhecimento. Os sistemas de gestão do conhecimento centralizados foram ciclicamente propostos, mostrando evoluções significativas em termos das características funcionais abrangidas. De acordo com Maier e Sametinger (2004), *“os sistemas de gestão do conhecimento fornecem inteligência para analisar esses documentos, ligações, interesses dos trabalhadores e comportamentos, oferecem suporte personalizado para o acesso a uma base de conhecimentos, bem como funções avançadas para a partilha de conhecimentos e colaborações”*. Assim, um sistema de gestão do conhecimento centralizado oferece um poderoso instrumento para a consolidação da base de conhecimento organizacional que, muitas vezes, é fragmentada. A sua aplicação requer equipamento avançado, sistemas otimizados e um grande esforço de pesquisa através de elevada quantidade de dados e fontes de conhecimento existentes. Contudo, estabelecer um sistema de gestão do conhecimento com uma arquitectura centralizada é uma abordagem dispendiosa. Susarla et al. (2003) afirmam que muitas organizações tentaram construir um sistema de gestão do conhecimento centralizado mas, devido ao esforço necessário para codificar e criar mecanismos de transferência de conhecimento, tornou-se uma tarefa difícil. Além disso, com esses esforços de sistemas de gestão de conhecimento convencionais, o processo de

descoberta de conhecimento só pode deduzir informações já codificadas, ao invés de proporcionar uma ferramenta para ajudar a identificar o conhecimento tácito.

De acordo com Yang e Ho (2007), o sistema de gestão do conhecimento centralizado cria uma memória organizacional homogénea, na qual o conhecimento é explicitamente incorporado, recolhido, representado e organizado de maneira uniforme. A centralização traz algumas vantagens em termos de alcance, controlo e organização. Por outro lado, os autores afirmam que, num sistema de gestão do conhecimento centralizado, é assumida uma visão “objectivista” do mundo, ou seja, o significado dos objectos presume-se ser unívoco. Isto significa que todo o contexto, os aspectos sociais e subjectivos do conhecimento podem ser eliminados para se ter apenas uma codificação objectiva e geral. No entanto, o conhecimento é o resultado de diferentes perspectivas e interpretações parciais de "pequenos mundos", que são gerados por indivíduos ou grupos através de interacções sociais, assumindo que a subjectividade e sociabilidade são dimensões intrínsecas do conhecimento.

Na verdade, o maior obstáculo é que os “trabalhadores do conhecimento” hesitam em promover a transferência do conhecimento sob o seu controlo quando tiverem de abandonar a autonomia e passar ao anonimato (Yang e Ho, 2007). Consequentemente, as organizações falham ao estabelecer uma memória organizacional centralizada. Maier (2007) observa que um sistema de gestão do conhecimento centralizado só marginalmente satisfaz os requisitos de integração pessoal no trabalho.

De forma não exaustiva, e em conclusão, os problemas dos sistemas de gestão do conhecimento podem ser resumidos como: 1) altos custos de implementação; 2) demasiado esforço na sua construção e integração; 3) a codificação do conhecimento remove-os do seu contexto; 4) só marginalmente satisfazem os requisitos de integração; 5) são ineficientes na captura do conhecimento tácito; 6) só retêm o conhecimento codificado certificado pela “organização”.

Como primeiro passo para facilitar as técnicas viáveis para ser idealizado o mais concreto atributo do valor de uma relação, é importante estabelecer primeiro a estrutura e dimensões dos aspectos intangíveis desse valor. Um dos objectivos subsequentes desta investigação é

ajudar no desenvolvimento dessa estrutura e num conjunto de medidas. O desafio é encontrar uma estrutura que torne isto possível.

A literatura de capital intelectual é interessante porque estabelece, claramente, uma distinção entre recursos tangíveis, a que se referem como capital financeiro, e recursos intangíveis, a que se referem como capital intelectual. Tal como na análise dos recursos de uma empresa, deve-se muito ao trabalho de Penrose (1959) sobre a teoria da empresa. Embora a literatura de capital intelectual se encontre em recentes estágios de desenvolvimento e os autores tenham diferentes formas de descrever a estrutura do capital intelectual, a estrutura fundamental destas caracterizações, particularmente como as fornecidas por Roos et al. (1997), são semelhantes à categorização das relações de mercado dos recursos fornecidas por Morgan e Hunt (1999).

A literatura de capital intelectual distingue entre dois tipos de capital numa organização. Um é o capital financeiro, que compreende o capital monetário e físico e é, deste modo, capital tangível. O outro é o capital intelectual que, por sua vez, compreende seis categorias. Estas são descritas por Roos et al. (1997) como três componentes humanos, nomeadamente, a competência, atitude, e agilidade intelectual dos colaboradores; e três componentes estruturais, que são as suas respectivas relações, a sua organização, e a capacidade para se renovar e desenvolver.

A estrutura e desenho metodológico assume, assim, pertinência para solidamente sustentar os desideratos propostos.

V) Questões metodológicas

O principal objectivo de investigação é identificar os determinantes que influenciaram as PME em rede, em especial recorrendo às agências de viagens, a optar por políticas efectivas de valorização do vector capital intelectual, enquanto factor crítico de sucesso para a criação de valor.

Decidiu-se incidir o objecto de estudo a um sector onde se reconhece existir uma clara valorização do conhecimento, de modo a garantir a amplitude da amostra e por ser um subsector onde a diferenciação assenta, quase totalmente, ao nível dos vectores do capital

intelectual (Martins, 2000) que, pela sua contribuição relativa, fornece uma imagem bastante completa da amplitude do fenómeno a nível global.

Assim, os objectivos de investigação são os seguintes:

- a) Pretendeu-se identificar os principais determinantes que influenciam a gestão do conhecimento, tendo por base, inicialmente, o referencial teórico existente;
- b) De seguida, através da análise de um primeiro questionário, às micro e pequenas empresas (MPE) portuguesas, procurou-se isolar os vectores de criação e retenção do conhecimento desse universo empresarial;
- c) Posteriormente, aprofunda-se a extensão e sustentam-se os determinantes identificados, num sector específico, onde o conhecimento é reconhecido como factor competitivo, recorrendo a um estudo exaustivo do sector em Portugal;
- d) Reescreve-se a equação da produtividade, introduzindo um novo factor – o capital intelectual.

Tendo presente que o teste de hipóteses tem subjacente a problemática teórica em que o estudo incide, *in casu*, o capital intelectual, não se pode deixar de salientar que as abordagens a estas temáticas são relativamente recentes, tendo o autor apresentado a sua dissertação de mestrado sobre a temática, onde se identificou um modelo de capital intelectual aplicável (Martins e Lopes, 2004; Martins, 2000; Martins e Lopes, 2012).

Deste modo, pretende-se testar e validar as seguintes hipóteses:

- H1) Espera-se que o factor equipa, relevância dada ao cliente, processos de negócio e importância atribuída ao capital individual, assumam uma importância não equitativa nas organizações da amostra em análise;
- H2) Espera-se que a importância atribuída ao capital individual assumam uma importância mais significativa quando se tratam de organizações com indivíduos com maior grau de qualificação nos domínios do negócio e das TIC, encontrando-se uma distribuição espacialmente mais equilibrada.

Na verdade, tal como nos apresenta Martins (2000), sinteticamente, podemos afirmar que as nossas hipóteses de partida assumem que os principais determinantes do capital intelectual

estão relacionados com uma combinação de factores: o indivíduo, a equipa, o cliente e o processo.

Assim, a identificação das variáveis e da aproximação ao terreno, permitiram construir a base de um questionário aplicado à totalidade da população do segmento das agências de viagens, quer se tratem de empresas integradas em grupos económicos ou associadas, quer sejam agências de viagens independentes.

A proliferação de literatura sobre o método de caso aplicado às ciências económicas e de gestão, tem sido relativamente exígua, se comparada com as publicações sobre a aplicação do mesmo às outras áreas das ciências sociais.

Não podemos deixar de nos recordar que o método é fundamental, recordando Descartes (1951), *“formei um método pelo qual me parece que possuo meios de aumentar progressivamente o meu conhecimento, e de o sustentar...”*, in Discurso do Método.

Quando se pretende explicar o “porquê” e o “como” de determinada situação, estamos no âmbito dos estudos de caso explicativos (Yin, 2005), que podem ser complementados com pesquisas históricas, pois tais questões estão dependentes de relações operacionais que necessitam de ter uma contextualização temporal. Idêntica classificação emerge se recorrermos à tipologia identificada por Ryan, Scapens e Theobald (1992).

Assim, entende-se que, das cinco espécies de casos apresentados; descritivo, ilustrativo, experimental, exploratório e explicativo, se está, claramente, na presença do caso explicativo, que, segundo os mesmos autores, se caracteriza pela explicação de determinadas situações ou acontecimentos, com recurso à respectiva justificação.

A adopção da classificação supra, assume-se crucial para estabelecer os objectivos a atingir, não esquecendo contudo que os diferentes tipos inventariados não permitem uma distinção totalmente clara, isto é, o caso do capital intelectual, possui alguns aspectos que nos permitiriam configurar as outras tipologias. Contudo, estamos convictos que a explicativa é a que melhor se identifica com o caso estudado, sendo a metodologia mais adequada nestas situações porque permite a observação dos acontecimentos contemporâneos e entrevistas aos principais actores neles envolvidos (Yin, 2005).

O método do estudo de caso compreende várias fases. Inicialmente, a fase da definição e planeamento, onde se realiza a revisão de literatura e desenvolvimento da teoria, ao que se segue a selecção do caso a analisar e a definição do protocolo de recolha dos dados. Na fase da preparação e recolha, o investigador conduz o estudo de caso, elaborando, posteriormente, o relatório circunstanciado do caso estudado. A última fase, análise e conclusão, engloba a sistematização dos resultados apurados e a sua identificação com a teoria da temática, desenvolvendo, eventuais, validações ou negações suportadas no estudo de caso realizado.

O método de investigação a que se recorreu consubstancia-se em três partes, proporcionando desta forma uma evolução sequencial da linha orientadora da investigação.

Assim, numa primeira etapa realizou-se uma análise documental sobre a problemática ensaiada com o nítido propósito de consolidar a base teórica de pesquisa e permitir a aproximação a diversas questões e hipóteses de investigação, atendendo nomeadamente à diversa investigação que vem sendo produzida sobre a temática.

De seguida, através do recurso à metodologia do estudo de caso, realizou-se o primeiro estudo quantitativo, que permitiu identificar um conjunto de variáveis pertinentes, que ainda não haviam sido devidamente realçadas na perspectiva que ora se nos oferece.

Deste modo, efectuou-se uma adaptação do modelo de capital intelectual (Martins, 2000; Gonçalves, 2005), tendo sido aplicado às organizações participantes no Programa REDE do IEFP.

Ainda nesta fase, através da realização de entrevistas a especialistas desta área de investigação, práticos e teóricos, procedeu-se à validação primária, à semelhança de diversos estudos científicos anteriores (Baxter e Mearns, 2004).

A partir destes trabalhos, elaborou-se o guião para a construção do questionário final que constitui a base do estudo quantitativo que foi submetido a um pré-teste, de cuja análise ressaltaram aspectos a considerar na validação do instrumento de recolha de dados.

O segundo estudo empírico quantitativo constitui a terceira e última parte desta investigação, realizando-se através de questionários uma avaliação das hipóteses apresentadas e permitindo a identificação de determinantes da gestão do capital intelectual nas organizações (PME em rede), *in casu*, das agências de viagens.

Assim, recorre-se ao método de estudo de caso porque permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tal como a maturidade dos sectores económicos (Ryan et al., 1992; Yin, 2005).

O estudo de um caso num único sector (sector das agências de viagens) justifica-se uma vez que se trata de um caso representativo. Por outro lado, um mesmo estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise (empresa), estando, assim, no âmbito dos estudos de caso incorporados (Yin, 2005).

No estudo em apreço, está-se perante uma situação que requer uma estratégia de investigação específica, pois pretende-se responder a uma questão do tipo “como” ou “porquê” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, para o qual não se possui nenhum controlo.

A metodologia genérica proposta é suficientemente eficiente e flexível para lidar com as diferentes realidades sociais, variáveis de decisão e restrições normalmente encontradas na área das ciências empresariais.

VI) Estrutura da tese

A estrutura deste trabalho, parte essencial de qualquer obra, para compreender a cadência do desenrolar do estudo, pretende assumir-se como fio integrador da investigação realizada.

Desta forma, encontra-se a temática abordada que se consubstancia num estudo detalhado sobre os determinantes da gestão do capital intelectual e potencial relação com a evolução do desempenho organizacional.

A introdução e a explicitação da metodologia observada no decurso da elaboração da presente tese, ocupa um primeiro momento da exposição.

Na fase posterior, apresenta-se um estudo cronológico sobre a evolução conceptual das teorias sobre o capital intelectual, nomeadamente no que concerne às suas diferentes fases e formas de ver a problemática. Esta parte culmina com a descrição do estado da arte neste campo da teoria da gestão, assim como a dinâmica associada às diferentes definições de capital intelectual. As suas metodologias, e diferentes correntes, também constituem elementos desta fase, que se consubstancia no capítulo um.

Igualmente neste primeiro capítulo, incide-se na compilação explicativa dos diferentes determinantes do capital intelectual no enquadramento de um novo paradigma de gestão. Afinal, os estudos empíricos assumem-se como essenciais para a consolidação da produção científica.

Após uma abordagem teórica, o segundo capítulo, desenvolve-se recorrendo ao método de estudo de caso, assente numa observação de 5 anos da factualidade do Programa REDE do IEFP, como ponto de partida para o desenvolvimento ulterior da investigação, onde se apresenta a descrição da primeira fase do trabalho empírico, com base na avaliação dos resultados obtidos numa tipologia de investigação/acção e a adaptação do modelo de capital intelectual a questionário, que são o objecto aqui descrito.

A terceira parte contempla a apresentação dos dados observados no decurso do estudo de caso no sector seleccionado – agências de viagens – importante bastião de diferenciação com base no conhecimento para ulterior enquadramento com os que foram obtidos no estudo e inquirido à universalidade das empresas no Programa REDE, isto é, os dados empíricos da investigação.

A abordagem metodológica seguida, no que respeita ao trabalho empírico, socorreu-se da realização de um questionário, enviado a todas as agências de viagens, tendo previamente sido realizado um questionário de pré-teste, onde se procurou estabelecer as bases para ulterior contextualização da investigação com recurso a uma análise detalhada das questões.

Para aumentar a capacidade explicativa da metodologia desenvolvida e os possíveis ganhos provenientes da optimização sistemática da gestão do conhecimento, isto é, a aplicação do questionário anteriormente aplicado no estudo descrito na terceira parte, foi previamente

validado por um pré-teste, composto por 14 questionários, aplicados a uma amostra, em condições idênticas, àquelas em que se iria aplicar o questionário final, à semelhança de diversos estudos anteriores (Baxter e Matear, 2004).

Para a elaboração do questionário final utilizou-se, como base, o modelo utilizado na fase primária da recolha de dados (questionário IEF), para investigação com idênticos propósitos, contudo mais abrangente do que a actual, motivo pelo qual se adaptaram as questões. Por outro lado, a pesquisa bibliográfica sobre a temática permitiu conceptualizar as questões a incluir no questionário, nunca esquecendo que de acordo com os objectivos de cada questão se optou por colocar perguntas fechadas, quando se pretendia testar a hipótese e segmentar a representatividade do grupo (questionário aplicado).

Os resultados da investigação são expostos no capítulo quarto da estrutura do trabalho. Na verdade, é neste capítulo que será dada ênfase à apresentação dos resultados recolhidos junto da população seleccionada, e que permitirá a produção de conclusões conducentes sobre a gestão do capital intelectual.

Por último, expõem-se as conclusões da análise empírica realizada, que nos permitem conduzir ao objectivo desta tese – A gestão do capital intelectual: factor determinante da competitividade das PME em rede.

“Todo o conhecimento é uma resposta a uma pergunta.”

Gaston Bachelard

CAPÍTULO 1 – AS TEORIAS DO CAPITAL INTELECTUAL – REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Introdução

A revisão da literatura em vários campos relevantes é fundamental: capital intelectual, recursos humanos, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, assim como as teorias para a avaliação de recursos de conhecimento usadas por financeiros, comerciais e organizações na prática quotidiana. Por outro lado, importa destacar várias teorias sistemáticas para a avaliação de recursos de conhecimento, que confiam no estabelecimento do valor do conhecimento em processos de produção, conceitos económicos, vertentes dos intangíveis e novas formas de pensar a gestão do capital intelectual.

Com efeito, já em 1923, Maurice Clark referiu que o conhecimento é o único instrumento de produção, cujo retorno não diminui progressivamente, mas somente no final do século XX é que se verifica que a economia mundial está, de facto, a mudar a sua base do capital financeiro para o capital intelectual (Toffler, 1991), onde, segundo alguns autores (Naisbitt e Aburdene, 1990; Martins 2000; Martins e Lopes 2012; Ulrich, 1998), os complexos de redes constituem o novo paradigma da economia mundial.

A pesquisa da literatura elaborada por Johannessen et al (2005) apresenta uma importante sistematização para o estudo da temática, que se resume em seguida. Na verdade, o aumento da turbulência, a crescente mudança e a necessidade de conhecimento conduziram ao aumento da complexidade nas organizações, interna e externamente. A preocupação relativa ao estudo do capital intelectual é um efeito directo deste desenvolvimento, existindo uma previsibilidade de que o capital intelectual se relacione com este aumento de turbulência, necessidades de conhecimento e mudança de necessidades. A complexidade relaciona-se com o número e tipologias de relações e “elementos” existentes num sistema. A complexidade está também ligada à composição, estrutura e função do sistema (Rescher, 1998). De acordo com

esta perspectiva, existe um grau de complexidade em todos os sistemas. No caso de existir um elevado grau de complexidade, o sistema comportamental irá facilmente ser identificado como caótico. Isto é, na situação actual, a performance do sistema, baseado na forma como as várias partes operam, é de difícil explicação. Desde que se verifique um aumento de complexidade num sistema, a subsequente expansão tem tendência para a seguir (Rescher, 1998); por exemplo, a complexidade alimenta-se a si própria. É a complexidade que constitui o problema e é a gestão do capital intelectual, que pode solucionar esse problema.

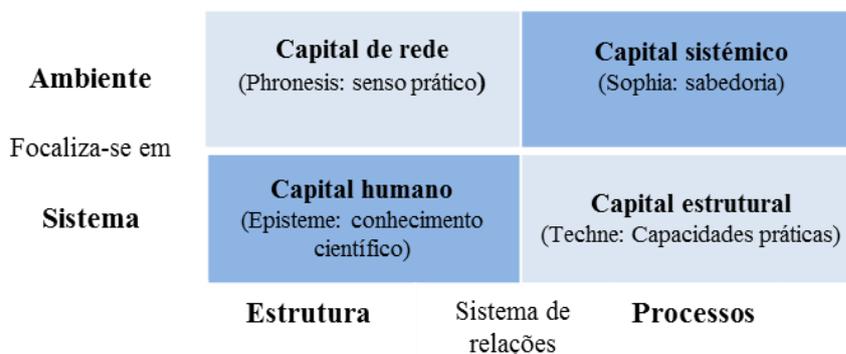
Esta é uma das razões pelas quais “*gerir recursos intelectuais pode ser a tarefa mais simples e importante de um negócio*” (Stewart, 1994b e 1997b). O capital intelectual, de acordo com Ulrich (1998), possui um carácter crítico para os sistemas pelas seguintes razões:

- A identificação do conhecimento funcional de um sistema económico em expansão está no seu auge (entidades ligadas ao capital humano);
- É valorizada a importância e pertinência do trabalho executado, para além do simples propósito do mesmo (entidades simbólicas);
- A primeira linha torna-se notoriamente importante em relação ao valor do cliente (entidades ligadas por redes);
- A aprendizagem e inovação tornam-se nitidamente importantes na nova economia (entidades estruturais).

Uma abordagem interessante incorpora a categorização do capital intelectual na discussão das virtudes intelectuais de Aristóteles (Barnes, 1984; Robinson, 1989). Aristóteles distingue 4 níveis de capacidades intelectuais: o conhecimento científico (*episteme*), capacidades práticas (*techne*), senso prático (*phronesis*) e sabedoria (*sophia*). À medida que a categorização de Aristóteles incita para o nível individual e o capital intelectual apela para o nível organizacional, haverá diferenças distintas entre eles, mas também semelhanças, como as dos seres humanos que formam a base do sistema do capital intelectual.

Assim, distinguem-se 4 tipos de capital intelectual: capital humano (analogia com *episteme*), capital estrutural (analogia com *techne*), capital de rede (analogia com *phronesis*) e capital sistémico (analogia com *sophia*).

Figura 3
Capital Intelectual

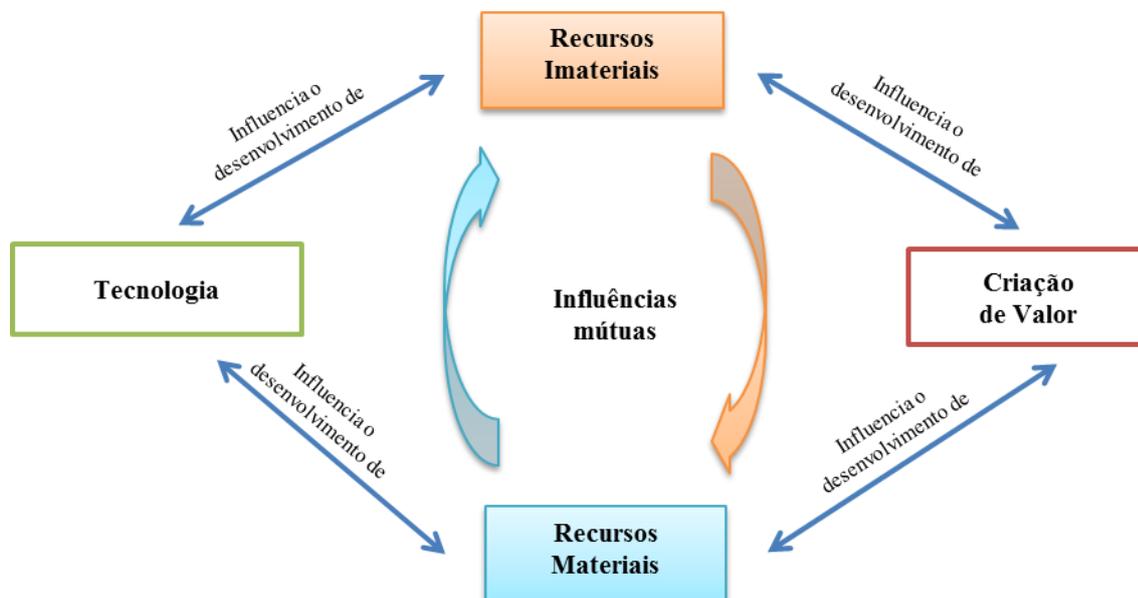


Fonte: Johannessen et al., 2005

Outra perspectiva teórica defende que o capital intelectual deve ser equacionado pela perspectiva dos recursos (Barney, 1986). Os recursos imateriais podem, contudo, ser considerados os sucessores da teoria de Penrose (1959), entre outros, com uma focalização nos recursos organizacionais, refira-se: Polanyi (1966) com especial incidência no conhecimento; Itami e Roehl (1987) com especial atenção nos recursos “invisíveis”; Nonaka e Takeuchi (1995) com maior incidência na ligação entre conhecimento explícito e tácito; e Prahalad e Hamel (1990) com focalização no núcleo de competências.

A evolução organizacional imprimiu uma importância crescente às satisfações das necessidades dos clientes, traduzido no primado de que o cliente tem sempre razão. Aliás, recorde-se Tapscott e Williams (2007) quando salienta que “as empresas de sucesso têm, hoje em dia, fronteiras abertas e porosas e competem, estendendo a mão para o exterior das suas paredes, de modo a aproveitarem conhecimentos, recursos e capacidades externas” e que “os clientes podem mesmo desenvolver a maior parte da criação de valor” (Tapscott e Williams, 2007), traduzindo que capital de cliente, boa vontade, relações de fornecedor, processos de trabalho, tecnologia, competência, motivação e inovação, etc., são conceitos que durante muito tempo foram considerados como essenciais quer para a criação de valor, quer para uma posição competitiva.

Figura 4
Capital Intelectual e criação de valor



Fonte: Johannessen et al., 2005

Genericamente, o capital intelectual é a expressão usada para designar todos os recursos imateriais impulsionadores da criação de valor, e que são instrumentais na realização de objectivos e para alcançar posições competitivas.

Os recursos imateriais tornaram-se o núcleo principal em diversas operações e negócios, particularmente, em organizações de conhecimento. Uma das razões poderá ter sido o aumento da complexidade e turbulência no ambiente, que impulsionou as organizações a reagir mais celeremente às mudanças no meio envolvente, que têm de responder mais rapidamente e de forma mais astuta, e estarem mais sensíveis aos sinais do mercado, agir mais flexivelmente e, ao mesmo tempo, criar a sua riqueza num nível muito mais elevado do que anteriormente, quando a complexidade e a necessidade de mudança estavam num nível bastante inferior. Nesta realidade competitiva, as soluções standardizadas e os processos estruturados não são as melhores formas para lidar com a complexidade. De modo a obter um equilíbrio com a crescente velocidade da mudança, o aumento de complexidade e a crescente necessidade de conhecimento, as operações deveriam ter a capacidade para responder num sistema integrado e coerente. É neste contexto que a focalização no capital intelectual, enquanto filosofia coerente de gestão, emerge.

Aliás, a relação entre o capital intelectual e o conhecimento é íntima. Num relatório empírico de capital intelectual, as actividades de gestão de conhecimento – mais do que o conhecimento “actual” – são tornadas visíveis. Estas não são apresentadas em termos baseados no valor contabilístico, mas pelo contrário, como um conjunto de indicadores “não-financeiros” interligados que isoladamente não adicionam nenhuma “conclusão brilhante” mesmo que suportem uma “brilhante história”.

As duas perspectivas em que a gestão do conhecimento pode ser mobilizada indicam dois tipos diferentes de actividades de gestão de conhecimento. A estratégia “centrada no indivíduo” incide nos mecanismos de recursos humanos e revela-se a si mesmo em políticas de recrutamento, formação e desenvolvimento e planeamento de carreira. Nesta acepção de gestão de conhecimento, a função do gestor é a de construir portfólios de pessoas com diferentes capacidades técnicas e sociais. Contrastando, a estratégia “centrada no colectivo” focaliza-se nos conjuntos de aplicações de tecnologias de informação, formas organizacionais e actividades de estruturação de projectos que a gestão pode empregar para forjar relacionamentos entre pessoas e tecnologias.

O referencial da gestão de conhecimento consiste nas actividades que os gestores desempenham em seu nome, que pode envolver mudanças nos sistemas de tecnologia de informação, programas de recursos humanos, mecanismos de revisão organizacional, e sistemas de operacionalidade detalhados para atribuição de poder ou descentralização. O objecto da gestão de conhecimento também varia, e um relatório de capital intelectual fornece a possibilidade de rever e monitorizar sempre que o programa de gestão de conhecimento está a ser usado. Os relatórios de capital intelectual podem ser entendidos como relatos sobre as formas como as organizações incrementam as estratégias de competência, que estão a ser constantemente testadas através dos indicadores e das métricas, destinados não somente à medição do valor do capital intelectual, mas também a suportar a transformação de valor. A estratégia – a estratégia de competências, mais do que a estratégia competitiva enquanto como tal – varia entre as organizações, não sendo nenhuma surpresa encontrar elementos amplamente divergentes.

Um relatório de capital intelectual é situacional e é mobilizado pela organização para apoiar a implementação de estratégias, e raramente para descrever resultados históricos, pois está

dirigido não só às métricas, mas também à mudança de actividades que se torna visível e legítima. Afinal, medida e processo não podem ser separados porque juntos prolongam a linguagem e as práticas do capital intelectual. Um relatório de capital intelectual não distingue entre o valor dos recursos intelectuais das organizações; pelo contrário, separa aspectos das actividades da gestão de conhecimento das organizações. As métricas, por um lado, e as actividades de gestão de conhecimento, pelo outro, devem ser partes integrantes de um relatório de capital intelectual.

1.2. Necessidade de novos quadros teóricos para a gestão das organizações

O conhecimento não pode ser observado directamente, mas a sua existência pode ser inferida pela informação produzida através das acções de um agente humano (Alexopoulos e Babis, 2003).

A crescente diferença entre o valor de mercado das empresas e o seu valor contabilístico ou, mais precisamente, o seu património, revela o capital intelectual. O argumento enraíza-se, desde o relatório de contas a todo o capital físico, à diferença entre os valores de mercado e o que a contabilidade expressa. Para alguns, isto é a evidência do aparecimento da sociedade de informação onde os recursos imateriais, mais do que os materiais, são fontes da criação de valor (Drucker, 1993; Reich, 1991). As indicações do capital intelectual estão aqui para explicar a diferença entre os valores de mercado e os valores contabilísticos, mostrando assim onde o capital intelectual das organizações está escondido (Edvinsson e Malone, 1997; Lev e Zarowin, 1999; Stewart, 1994b; Sveiby, 1997). Contudo, a diferença nunca é cabalmente explicada, mas é usada para desenvolver os temas de outros relatórios, além do relatório de contas financeiro.

A importância do conhecimento profissional pode ser entendida através da forma como este tema e a gestão do conhecimento entraram nos debates sobre o desenvolvimento económico. Com efeito, esta temática foi adoptada pelos discursos económicos e enalteceu a importância das organizações, e mesmo países, que têm um domínio de resolução de problemas criativos. O tópico do conhecimento profissional atravessa fronteiras internacionais e está inserido no discurso da globalização como o alicerce das economias baseadas no conhecimento. Os produtos do conhecimento são comercializáveis e tornam-se elementos diferenciadores de valor económico para as organizações e países, pelo que o conhecimento

profissional é altamente valorizado económica, social e politicamente, estando indissociavelmente ligado ao *status* profissional e ao avanço dos trabalhadores do conhecimento.

Quer o conhecimento profissional, quer a gestão do conhecimento, são citados como influentes nos discursos dos países mais avançados, sendo estes referidos como economias do conhecimento, sociedades do conhecimento, economias da informação, e outros termos similares. Através da globalização, o tema do conhecimento tem entrado nos discursos que visam constituir uma nova ordem mundial.

Paralelamente, os discursos sobre o conhecimento falam de: - partilha de conhecimentos através de comunidades de prática; - apropriação de conhecimento por parte das organizações através da aprendizagem organizacional, propriedade intelectual, bases de dados de conhecimento, e assim por diante, apontando directamente para um problema para o qual estas são as soluções propostas. Frequentemente, os trabalhadores do conhecimento são considerados problemáticos para uma transição suave do conhecimento, a partir de um indivíduo, para se tornar um ponto forte, que é sempre e apenas propriedade de uma organização, contribuindo a gestão do conhecimento para a implementação de um sistema de informação eficiente e eficaz.

Segundo Jensen e Mecking (1992), o conhecimento pode ser dividido em três tipos: conhecimento abstracto, conhecimento perceptual e conhecimento organizacional. O conhecimento abstracto refere-se a regras, métodos de trabalho, processos, situações e *performances* possíveis. O conhecimento perceptual inclui os casos que possam ser apresentados, as necessidades latentes dos clientes internos e externos e as tendências de fornecedores e concorrentes. Finalmente, o conhecimento organizacional é a cultura da organização.

Um sistema de informação contém um conhecimento abstracto dos processos, e os recursos humanos, que interagem com aquele, devem possuir conhecimento abstracto e perceptual (Prieto e Revilla, 2004) para a introdução de dados, bem como para a interpretação da informação, uma vez que pode ser codificado ou pode exigir um certo conhecimento para

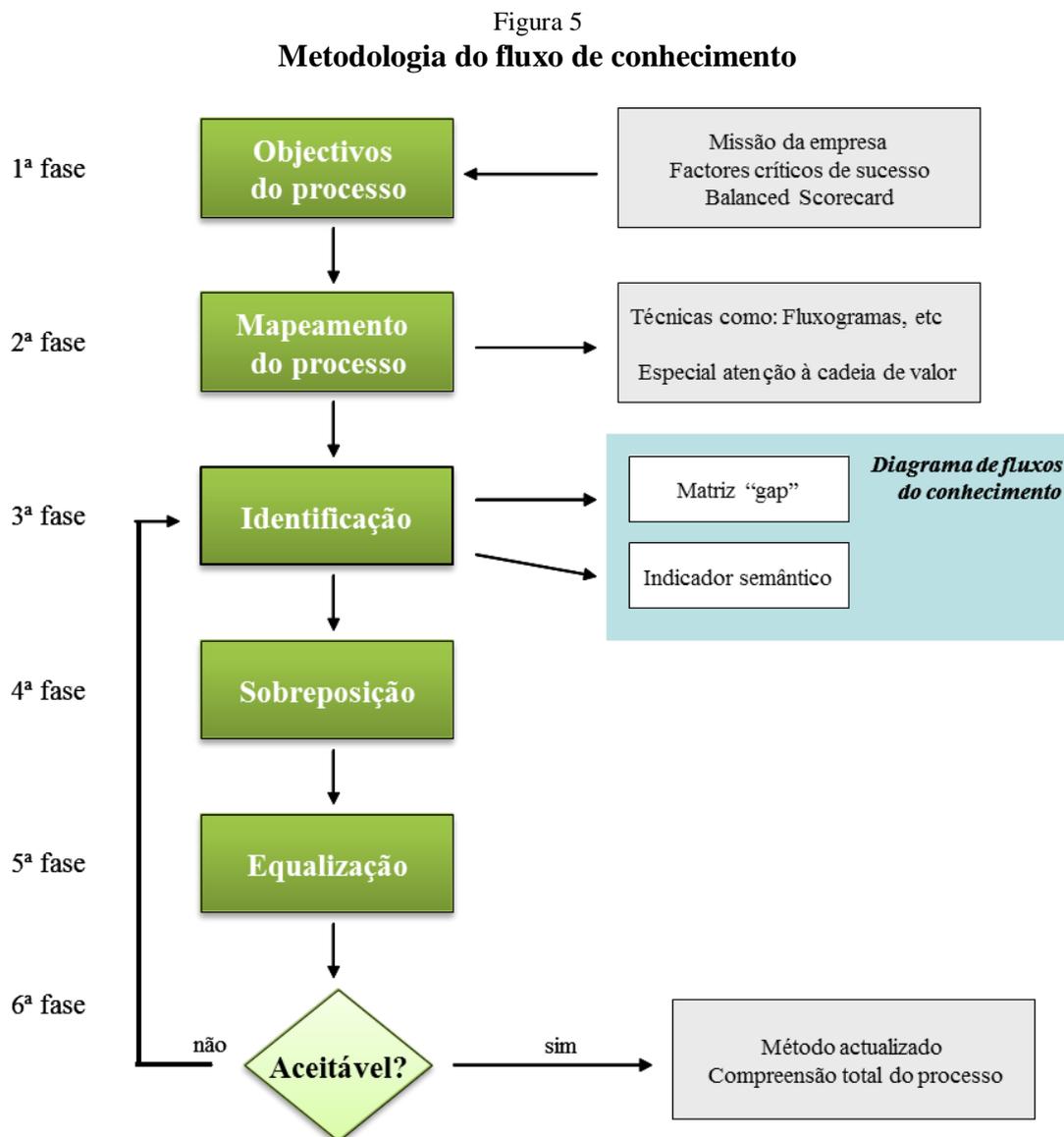
extraí-lo (Hildreth et al., 1999). O conhecimento também pode ser encontrado em diversas formas (Nonaka, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995): explícito, tácito, singular e colectivo.

O conhecimento explícito é objectivo e concreto: pode ser expresso numa linguagem definida e divulgada e, portanto, pode ser encontrado nos manuais do sistema de qualidade; é evidente na estratégia da organização, bem como nos formulários normalizados, regulamentos e na documentação de fornecedores e clientes. Em contraste, o conhecimento tácito é subjectivo e único: encontra-se na organização, nos clientes, fornecedores, concorrentes e accionistas, e é esse conhecimento indefinido que requer especial atenção para a organização, porque pertence a uma pessoa em vez da comunidade e, portanto, pode desaparecer mais facilmente. Além disso, pode ser realizado individual ou colectivamente. O conhecimento não só é obtido a partir do exterior, mas também a partir da interacção dos membros de uma organização. Isto significa que a inteligência pode ser disseminada e acumulada para criar uma sabedoria substancial (Chih-Hung et al., 2006).

Apesar da gestão do conhecimento ser crescentemente reconhecida como um factor importante na estratégia, ainda há a necessidade de estudos sobre a utilização de instrumentos eficazes para tornar viável a sua utilização prática, sendo de salientar a existência de um número significativo de contributos: Henriksen (2001) sugere o “conhecimento de projecto” como abordagem para o conhecimento em práticas de engenharia; Trader-Leigh (2002) analisa as atitudes dos diversos actores organizacionais sobre a mudança e a resistência à mudança num departamento governamental norte-americano (este estudo, mais concretamente, sugere que uma melhor identificação e compreensão dos factores subjacentes à resistência pode melhorar a implementação dos resultados alcançados); ainda neste âmbito, Rohleder e Silver (1997) forneceram um enquadramento muito útil para a obtenção de melhorias nos processos de gestão, ao estudar a análise da qualidade de informação para a melhoria de processos.

Almeida e Neves (2007) apresentam duas inovações: uma metodologia formalizada por um novo algoritmo e uma técnica de mapeamento que mede os níveis de desinformação, ao longo do processo de fornecimento dos clientes. A metodologia foi testada entre o pessoal envolvido em diferentes processos num centro de controlo de uma infra-estrutura energética.

A técnica de mapeamento, denominada diagrama de fluxos de conhecimento, foi concebida para analisar as diferenças entre as ofertas e os pedidos de informação e os conhecimentos fornecidos. Dessa forma, o algoritmo proposto, que se reproduz em seguida, permite obter contributos úteis para a melhoria da aprendizagem e comunicação nos processos.



Fonte: Almeida e Neves, 2007

Nesta fase, é fundamental considerar os elementos competitivos envolvidos no processo de análise. Algumas orientações são: a não admissão de qualquer tipo de resíduos, ou seja, a execução de actividades que simplesmente geram custos, mas nenhum valor acrescentado; a capacidade de auto-adaptação da linha em “hardware” (automação) ou em pessoal polivalente; a máxima flexibilidade no produto/serviço, isto é, a inovação; os reduzidos

prazos de entrega estão relacionados com pequenos lotes e elevados níveis de qualidade; respeitar as datas de entrega intermédias e dar uma atenção especial aos recursos e constrangimentos. A metodologia do fluxo de conhecimento visa contribuir com uma ferramenta prática para gerir o processo em termos dos aspectos inerentes de comunicação, a fim de evitar o desperdício de conhecimento e o esforço dos recursos humanos.

O que se pretende é avaliar o grau de desinformação, ao longo da linha de serviço, de acordo com os parâmetros seleccionados (qualidade, capacidade, habilidade tecnológica, etc.). A avaliação deste processo é realizada pela confrontação das necessidades e desejos, por um lado, com as premissas, por outro. Como foi dito, podem existir diferenças entre aquilo que é exigido e o que é recebido, gerando discrepâncias e conflitos. Por isso, quando um processo é desenhado, todos os esforços devem ser empreendidos para esclarecer se o que é esperado é exequível pelo pessoal disponível e pelos recursos materiais. A avaliação do sistema de informação quanto à “linha de processamento da desinformação” contribui para um desenho mais claro e fácil dos procedimentos.

Como qualquer indicador, o sistema de informação tem apenas uma vantagem comparativa, ou seja, permitir a comparação de um determinado procedimento, em termos de medição do desempenho. No entanto, o sistema de informação relaciona a compreensão da informação e o conseqüente conhecimento, como o principal ponto a ser considerado quando se mede o desempenho nos processos.

O diagrama de fluxos de conhecimento, correspondente à terceira e quarta fase da metodologia, pode ser considerado uma particularidade de qualquer processo técnico de mapeamento, mas com a característica de estar centrado na informação. A informação propriamente dita, base de conhecimento, deve ser considerada em termos de comunicação existente entre os elos da cadeia nos processos. Além disso, a qualidade da informação, a sua disponibilidade e o nível de incompreensão entre os trabalhadores devem ser cuidadosamente avaliados pelos responsáveis, de modo a ser desenvolvida uma linha de serviço mais eficaz que supere as expectativas dos clientes.

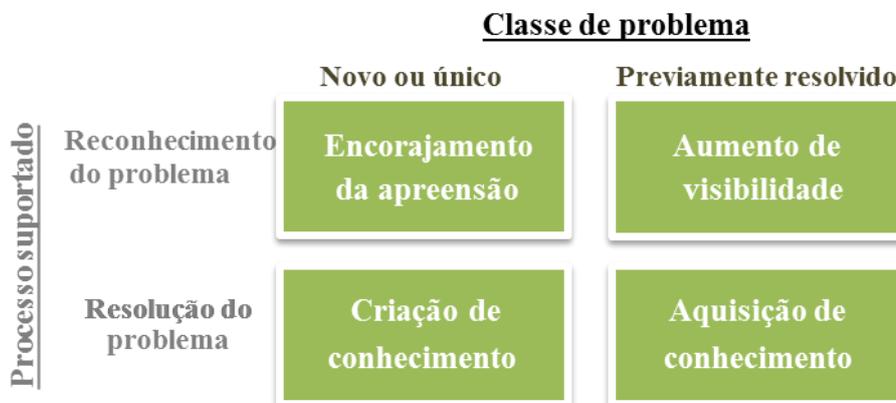
Os relacionamentos podem ser medidos se existirem regras claras e critérios. A metodologia do fluxo de conhecimento contribui para os estudos da gestão do conhecimento, fornecendo um modelo para medição do nível de desinformação ao longo de um processo.

As comunicações e os processos de criação, armazenamento e transferência de conhecimento a partir de/para o centro de controlo operacional (em particular, na área das equipas externas), para serem bem sucedidos, têm de confiar nos aspectos comportamentais, processuais, intelectuais e culturais.

Como já se observou, o conhecimento tácito está relacionado com o sistema informal, e o conhecimento explícito está formalizado em normas, procedimentos, “*check-lists*”, sistemas de informação, etc. O conhecimento tácito, através da conversão dos conhecimentos de socialização (tácito para tácito), é a principal forma de relacionamento entre os indivíduos (Nonaka e Takeuchi, 1995). No entanto, devido ao risco de erros, esse relacionamento deve ser assistido pelas tecnologias de informação através de outras formas de conversão do conhecimento (externalização, combinação e internalização). Na verdade, a socialização encontra-se ao longo das cadeias de relações, apesar de, internamente, cada sector ter na socialização a sua principal forma de conversão do conhecimento. A externalização (tácito para explícito) tem inconvenientes, uma vez que o registo de erros não ocorre como o esperado. Os trabalhadores temem que isso possa colocar em risco os seus relacionamentos e os seus empregos. No entanto, há um processo contínuo de actualização tecnológica para usufruir de *software* “estado-da-arte” para registo das informações, bem como acções motivacionais conduzidas pelo departamento de recursos humanos. O processo de internalização (explícito para tácito) é apontado como responsável pela maior parte dos erros e frustrações ao longo da linha de serviço, principalmente, devido à má formação e à falta de motivação.

Gray (2001), no seu modelo de práticas de gestão do conhecimento, preconiza que o empregado é estimulado pela organização para pesquisar informações, melhorá-las e usá-las para resolver os problemas. Os problemas devem ser reconhecidos como novos ou similares aos resolvidos anteriormente. Nesse caso, a gestão do conhecimento histórico é crucial para a resolução de problemas recorrentes e/ou novos.

Figura 6

Modelo de práticas de Gestão do Conhecimento

Fonte: Gray, 2001

Assim, fica evidente que o conhecimento, como consequência da comunicação, é um aspecto fundamental para garantir a eficiência do serviço, apesar do facto de não ser inteiramente correcta a suposição de que a informação possui capacidade intrínseca para fornecer os conhecimentos necessários.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) descreve o capital intelectual como “o valor económico de duas categorias de recursos intangíveis de uma empresa: capital organizacional (“estrutural”) e capital humano” (OCDE, 1996a). o capital organizacional inclui os aspectos intangíveis de uma organização, tais como, os seus processos, cultura, relações e propriedade intelectual. Exemplos destas componentes do capital organizacional: métodos de manufactura; sistemas de distribuição (processos); expectativas; rituais; recompensas reais e punições, mitos (cultura); relações com os clientes, fornecedores, comunidade e outros accionistas (relações); e, tipo, marca, direitos de autor, recursos intelectuais provenientes dos colaboradores (propriedade intelectual). O capital humano refere-se a uma combinação de factores possuídos por indivíduos e a força de trabalho da organização. Isto inclui: conhecimento, informação e dados; capacidade e habilidades técnicas; traços pessoais tais como inteligência, energia, atitude, confiança e compromisso; capacidade de aprendizagem, incluindo aptidão, imaginação e criatividade; e, o desejo de partilhar informação, participar numa equipa e concentrar-se nos objectivos da empresa (Fitz-enz, 2000).

Parte da literatura acerca do capital intelectual tem visado o uso de relatórios anuais para verificar graus e tendências, incluídas no Relatório de Capital Intelectual. Estas investigações têm sido sobretudo comparativas, procurando comparar práticas de relatório quer entre organizações, indústrias ou até mesmo países (Abeysekera e Guthrie, 2004; Guthrie et al., 2004). Emergindo a necessidade de rever muitos destes estudos para verificar o estatuto do capital intelectual no mundo desenvolvido, diversos investigadores produziram pesquisas sobre a temática, sobre organizações sedeadas na Alemanha (Alwert et al., 2004; Leitner e Warden, 2004), Austrália (Guthrie et al., 1999; Guthrie e Petty, 2000), Canadá (Bontis, 2003), Irlanda (Brennan, 2001) e Suécia (Olsson, 2001) e estudos mais gerais (Subbarao e Zeghal, 1997). Estes estudos prévios oferecem uma plataforma com a qual é possível compreender e situar o “estado da arte”.

Subbarao e Zeghal (1997) analisaram os relatórios anuais de uma amostra de organizações em seis países desenvolvidos de sectores de serviços financeiros e de indústrias, nomeadamente, dos E.U.A., Canadá, Alemanha, Reino Unido, Japão e Coreia do Sul, na tentativa de estabelecer uma comparação internacional da informação e divulgação do Capital Intelectual, tendo sido analisada uma amostra de 120 relatórios corporativos, compreendendo 20 relatórios de cada um dos seis países, com 10 provenientes do sector da indústria e 10 dos serviços financeiros.

Os autores analisaram tanto a existência como a dimensão da informação de capital intelectual (através de uma contagem de palavras) dentro de cinco categorias abrangentes: informação sobre formação (formação); informação relacionada com a contribuição dos recursos humanos para aumentar o valor das organizações (criação de valor); diversidade da força de trabalho (factores de não discriminação); informação sobre as relações com os colaboradores (relações laborais); e compensação de colaboradores e executivos (compensação), concluindo que a criação de valor das organizações pelos recursos humanos é o aspecto frequentemente menos divulgado. Os autores argumentam que tal observação se ficou a dever ao facto das organizações encontrarem dificuldades para medir esta relação e que sentiam que a informação da criação de valor não era importante. Os colaboradores com tarefas especiais e o director de recursos humanos possuem a primeira e segunda contagem de frequências. Não obstante os benefícios e pensões serem também consideradas as informações mais

frequentemente divulgadas, reflectem o facto de tais divulgações serem requeridas pela lei da maioria dos países estudados.

O estudo de Subbarao e Zeghal (1997) é amplamente descritivo, e possui reduzida evidência de uma análise crítica das suas conclusões ou metodologias. Contudo, o seu trabalho é relevante para o presente estudo na medida em que este oferece conclusões que ilustram as diferenças entre as várias concepções de capital intelectual (ou segundo a sua própria terminologia, os recursos de capital humano).

Outros investigadores na Austrália examinaram as práticas organizacionais da medição e descrição de capital intelectual. Guthrie e Petty (2000) realizaram uma análise dos relatórios anuais de organizações australianas (pela capitalização bolsista do mercado) numa tentativa de compreender a extensão da descrição do capital intelectual. A sua análise consistiu numa contagem da frequência. Os autores também realizaram diversos estudos de caso numa tentativa de obter uma compreensão sobre a forma como as organizações identificam, gerem, medem e descrevem o capital intelectual. Ao analisar o capital intelectual, os autores usaram a estrutura desenvolvida por Sveiby (1997), que categoriza os intangíveis em três grupos: estrutura interna, estrutura externa, e competências dos colaboradores. Ao usar esta estrutura, concluíram que as componentes chave do capital intelectual são pouco entendidas, inadequadamente identificadas e inconsistentemente descritas.

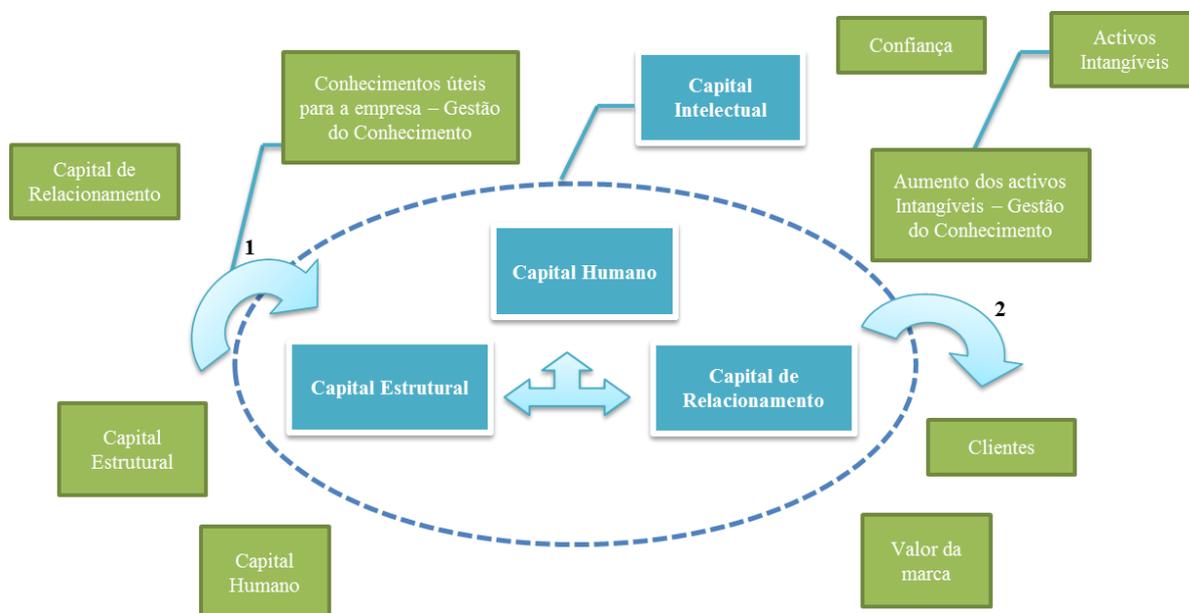
Por outro lado, um estudo que incluiu uma análise a 10 000 empresas canadianas também não encontrou nenhuma evidência, em tudo o que o capital intelectual tem reservado, que possua alguma aplicabilidade para as empresas canadianas. Uma vez que apenas uma pequena parte das empresas canadianas usa os mesmos termos nos seus relatórios anuais, e sabendo-se que o uso da linguagem do capital intelectual é um antecedente importante no desenvolvimento das indicações do capital intelectual, concluiu-se que apesar do capital intelectual ter um forte impacto nos indutores de futuros ganhos, é nitidamente ignorado nos relatórios financeiros (Bontis, 2003).

Brennan (2001) levou a cabo um estudo sobre tecnologia e pessoas em empresas da Irlanda. O autor analisou os relatórios anuais de 11 empresas cotadas e 10 empresas não cotadas, recorrendo a uma estrutura idêntica aos dados do estudo de Guthrie, apresentando resultados semelhantes (Guthrie et al., 1999).

Um estudo de Olsson (2001) examinou os relatórios anuais das 18 maiores empresas suecas, seleccionadas com base na sua capitalização no mercado bolsista, tendo desenvolvido uma lista de cinco elementos para verificar o nível do que denominou de capital humano: educação e desenvolvimento; igualdade; recrutamento; selecção de colaboradores; e apreciação dos dirigentes sobre os colaboradores. O estudo concluiu que, em 1998, nenhuma das 18 empresas apresentava, nos seus relatórios anuais, mais de 7% de informação sobre o capital humano. Além disso, a informação descrita era considerada altamente deficiente quer em qualidade, quer na intensidade da divulgação.

Por outro lado, um outro investigador que tem produzido estudos na área do capital intelectual é Andriessen (2001, 2004a e 2004b), que advoga que o conceito de capital intelectual é, na realidade, baseado em metáforas específicas para o conhecimento e decidiu analisar as diversas metáforas utilizadas e o seu impacto na gestão do conhecimento.

Figura 7
Activos intangíveis vs Capital Intelectual



Fonte: Adaptado de Andriessen (2004b)

Com efeito, a produção literária sobre a gestão do conhecimento tendeu a centrar-se, sem surpresas, nas implicações positivas da gestão do conhecimento para as organizações. Contudo, esta perspectiva abriu espaço a que outros investigadores pesquisassem o reverso da

gestão do conhecimento, alegando que *"uma grande proporção de iniciativas de gestão do conhecimento irá falhar"* (Storey e Barnett 2000), ou mesmo que *"é do conhecimento comum que uma elevada percentagem de todos os programas de gestão do conhecimento vai deixar de ter qualquer impacto real"* (Gal, 2004).

Os trabalhos existentes têm abordado o fracasso da gestão do conhecimento ao nível da identificação de barreiras e facilitadores para o sucesso, e não através de uma análise detalhada das suas falhas.

Um aspecto importante reside na compreensão das falhas da gestão do conhecimento, nomeadamente, através da abundante literatura relativa às falhas dos sistemas de informação. Isto não significa que os sistemas de informação sejam o único aspecto importante na gestão do conhecimento, mas apenas que os sistemas de informação têm contribuído para a evolução da gestão do conhecimento e que alguns dos temas nestes dois domínios são semelhantes. Para este efeito, a abordagem adoptada consistiu na análise das falhas dos sistemas, permitindo aos investigadores da gestão do conhecimento desenvolverem um caminho sistémico e sistemático sobre os problemas da gestão do conhecimento. Por outro lado, encontra-se a proposta de Ababneh e Edwards (2007) para a explicação da gestão do conhecimento que considera uma interacção do que Gregor (2006) identifica como teoria do tipo IV (teoria de explicação e predição) e tipo V (teoria de concepção e de acção).

Meso e Smith (2000) categorizaram as componentes tecnológicas da gestão do conhecimento em: *"groupware"*, mensagens instantâneas, navegadores da Web (*"browsers"*), gestão de documentos, busca e recuperação, *"data mining"*, visualização, suporte à decisão de grupo e agentes inteligentes. Estas tecnologias e sistemas granjearam o interesse de um considerável número de estudiosos da gestão do conhecimento na década de 1990 e inícios de 2000. Entretanto, a literatura da gestão do conhecimento tem estabelecido que a gestão do conhecimento não é apenas mais uma face das tecnologias de informação (TI), tecnologias de informação e comunicação (TIC) ou sistemas de informação (SI).

Pelo contrário, Malhotra (2005) indicou que, quanto mais sofisticada é a tecnologia da gestão do conhecimento, maior o número de fracassos na implementação da sua tecnologia, atribuindo o aumento de falhas para o modelo em que a tecnologia forma e condiciona o sistema de gestão do conhecimento.

Edwards e Kidd (2003) dão uma explicação do pensamento sobre a gestão do conhecimento a partir de uma abordagem de processo contingente, designadamente, na forma como as organizações desenvolvem a gestão dos seus próprios conhecimentos.

Nesta acepção, a gestão do conhecimento consiste num processo que envolve o “conhecedor” (Edwards et al., 2005), não se limitando a meros sistemas de informação ou tecnologia. Lee e Choi (2003) constroem um modelo integrador da gestão do conhecimento, onde se consideram catalisadores, processos e desempenho organizacional a partir de uma perspectiva de processo. Os seus resultados mostram que a tecnologia pode suportar apenas a combinação de conhecimento. Em suma, a visão de Edwards et al. (2003) revela a importância respectiva dos diferentes aspectos da gestão do conhecimento, analisados pelos académicos: as pessoas, a cultura, as tarefas/processos, a medição do desempenho/resultados, a estrutura e a tecnologia.

Diferentes epistemologias e questões de pesquisa influenciaram a forma como a literatura identifica as adversidades da gestão do conhecimento. Por exemplo, Beech et al. (2002) olham para estes problemas sob a perspectiva das circunstâncias que não conseguiram melhorar a criação de conhecimento. Gal (2004) explica os efeitos do sistema de recompensas que têm impulsionado as organizações a abandonar iniciativas de gestão do conhecimento economicamente vantajosas, admitindo implicitamente que, ao invés de abandono, é o resultado da iniciativa o causador do fracasso.

A partir de uma perspectiva diferente, Pech e Durden (2004) sugerem que a falha é causada por actores (“*stakeholders*”) relutantes ou incapazes de utilizar plena e objectivamente os conhecimentos existentes. Alternativamente, os investigadores concentram-se nos desafios, problemas ou inibidores da gestão do conhecimento (Fischer e Ostwald, 2001; Malhotra 2004; Storey e Barnett, 2000), o que dá, em certa medida, uma ideia sobre o fracasso como consequência de determinadas condições.

Em grande parte da literatura, não parece haver uma clara distinção entre, por um lado, a compreensão das condições que poderão conduzir ao fracasso e, por outro, a definição do que se entende por falha. Assim, a maior parte da investigação tem dado mais atenção às

condições do fracasso, ao invés da análise à natureza do mesmo. A compreensão do fracasso, no sentido de Chua e Lam (2005), consiste na não observação de qualquer uma das oito características identificadas por Davenport et al. (1998) para os projectos de gestão do conhecimento bem sucedidos. Assim, quando a gestão do conhecimento falha, não se observa um incremento dos recursos e da optimização do conhecimento disponível.

Este conceito possibilita diversas possíveis interpretações sobre os motivos para os erros na implementação de uma gestão do conhecimento eficiente. Afinal, a noção de gestão do conhecimento descreve um quadro conceptual que não tem nenhuma definição consensual (Ababneh e Edwards, 2007).

Ora, a subsistência de uma panóplia de teorias e conceptualizações imprime a necessidade de clarificar os conceitos, nomeadamente, de capital intelectual e gestão do conhecimento.

1.3. A definição dos conceitos de capital intelectual e gestão do conhecimento

1.3.1. A natureza do conhecimento

O interesse pela gestão do conhecimento reside na criação de uma rede constituída por regras que são usadas para transmitir o poder às pessoas, poder este que se consubstancia no factor intelectual, aspecto cultural, social e memória física da organização. A gestão do conhecimento está a tornar-se o sistema nevrálgico da organização, porque é dada primazia ao intangível sobre o tangível, sendo este aspecto que distingue, claramente, esta nova forma de gestão.

Desta sorte, há duas tipologias importantes de organizações de conhecimento a considerar.

- a) As organizações em que o seu principal produto ou serviço é o próprio conhecimento. Nesta situação, encontram-se aquelas que o gerem e aquelas que actuam na transferência de informação. Aqui, incluem-se as organizações do *software*, biotecnologia, *hardware*, tecnologias de informação, cujos profissionais são, fundamentalmente, engenheiros, cientistas, programadores e designers tecnológicos, sendo o seu principal resultado a transformação das suas investigações em novos produtos ou serviços. Este tipo de organizações é muito diferente dos grandes complexos industriais (característicos da era industrial), o seu capital é reduzido (se

comparado com outros tipos de empresas) e a sua capitalização bolsista ultrapassa em muito o valor nominal por acção. Na verdade, por serem os motores do crescimento na economia do conhecimento, estas organizações assumem uma importância crucial no sistema económico.

- b) Por outro lado, existem as organizações envolvidas na manipulação, processamento e distribuição de informação. Neste grupo, situam-se as empresas de telecomunicações, bancos, mercado de valores, empresas de seguros, agências de publicidade, comunicação social, e profissões, tais como, advogados, vendedores, contabilistas e professores. Nestas organizações, a manipulação e a gestão da informação são fundamentais para o sucesso e apresentam maior importância do que a criação de conhecimento propriamente dito.

A importância do conhecimento está patente no vertiginoso crescimento do capital intangível a uma velocidade muitíssimo superior ao capital tangível. Esta tendência é demonstrada tanto nos recursos do sector privado, como no sector público; refira-se, aliás, a importância da temática na Presidência da União Europeia, conduzida por Portugal (traduzida na estratégia de Lisboa definida no primeiro semestre de 2000). Em boa verdade, estão aqui presentes dois aspectos. Por um lado, o emergir da nova economia, da sociedade do conhecimento, onde, por direito próprio, o intangível assume crucial destaque; por outro lado, a importância da quantificação dos activos intangíveis, tão importantes numa sociedade cada vez mais globalizada.

A necessidade de discernir a emergência deste novo “factor produtivo” conduziu à adopção de múltiplas teorias explicativas, sendo certo que neste campo aquela que reúne maior consenso se consubstancia numa valorização do conhecimento enquanto elemento fundamental de apresentação e mensuração das organizações. A gestão do conhecimento assume-se como a operacionalização do novo paradigma da gestão - o capital intelectual.

Em termos de lógica explicativa, pode-se considerar o capital intelectual e a gestão do conhecimento como dois gémeos, ou dois ramos de uma mesma árvore (Sveiby, 1998a).

Uma das principais distinções, que se pode apresentar, reside na forma como as palavras encerram conotações diferentes. O capital intelectual aparece como estático e necessita de um

verbo para descrever a acção que se pode empreender, isto é, o que os gestores podem fazer, como por exemplo, gerir o capital intelectual ou aumentar o capital intelectual. A gestão do conhecimento é desde logo activa, pois contém um verbo - gerir. Este conceito é muito abstracto e a noção de que o conhecimento pode ser gerido está próxima de um oximoro (paradoxo).

Os conceitos são melhores definidos de acordo com o uso que as pessoas fazem deles. Assim, podemos definir gestão de conhecimento observando o que os actores, neste campo, estão a fazer. Se observarmos o que se passa entre os que impulsionam a gestão do conhecimento (investigadores e consultores) e os que utilizam a gestão do conhecimento, parece haver dois campos de actividades e dois níveis.

Por um lado, temos o campo da gestão do conhecimento enquanto gestão da informação. Os investigadores nesta área são essencialmente formados em informática e/ou ciências da informação, e estão envolvidos na construção de sistemas de gestão de informação, inteligência artificial, engenharia, grupos de trabalho *on-line*, etc. Para eles, o conhecimento é constituído por objectos que podem ser identificados e geridos em sistemas de informação. Este campo de trabalho é recente e está em crescimento exponencial desde há alguns anos, nomeadamente, assistido por novos desenvolvimentos em tecnologias da informação.

Por outro lado, temos o campo da gestão do conhecimento enquanto gestão de pessoas. Os investigadores e gestores desta área tendem a ter a sua formação em filosofia, psicologia, sociologia ou gestão. De um modo geral, estão preocupados, em primeiro lugar, em avaliar, mudar e aumentar as aptidões individuais e/ou os comportamentos humanos. Para eles, o conhecimento identifica-se com os processos, num complexo conjunto de aptidões dinâmicas, *know-how*, etc., que estão em constante mudança. Estes actores estão tradicionalmente envolvidos em aprender e dirigir essas competências individualmente - como psicólogos - ou num nível organizacional - como filósofos, sociólogos ou teóricos da organização. Este campo é muito mais antigo que o anterior e não se tem desenvolvido tão rapidamente.

Por outro lado, ainda se podem identificar dois níveis de perspectiva: o nível de perspectiva individual, em que o cerne da investigação e prática se centra no indivíduo; e o nível de perspectiva da organização, em que o foco em investigação e prática está na organização.

A exemplificação diagramática pode ser realizada numa grelha de 2x2, tal como Sveiby (1998a) a apresentou, e que seguidamente se expõe.

Quadro 1
Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento		
Campo/Nível	Conhecimento = Objecto	Conhecimento = Processo
Nível Organizacional	“especialistas de re-engenharia”	“teóricos da organização”
Nível Individual	“especialistas em inteligência artificial”	“psicólogos”

Fonte: Adaptado de Sveiby, 1998a

Apesar de esta grelha ser muito simplificada, consegue-se identificar um aspecto essencial: há diferenças paradigmáticas na compreensão do que é o conhecimento.

Os investigadores e práticos da vertente do conhecimento como objecto, tendem a compreender o conhecimento à luz dos conceitos da teoria da informação. Os investigadores e práticos da noção de conhecimento como processo formam os seus conceitos com base nas assunções da psicologia, da filosofia ou da sociologia. Devido às suas diferentes origens, as duas visões utilizam linguagens diferentes nos seus diálogos e é usual existir alguma confusão quando se debatem entre si.

O teórico das organizações, Karl Sveiby (1997), a partir de um ponto de vista epistemológico, define a gestão do conhecimento como *“a arte de criar valor a partir dos activos intangíveis de uma organização”*.

O propósito de ajudar os gestores a aprender como criar valor, esteve na base da concepção da ferramenta desenvolvida por este autor, que denominou de monitor de activos intangíveis.

O conhecimento tem sido “gerido”, pelo menos desde que o primeiro homem aprendeu a transferir a habilidade para fazer o fogo. Assim, muitas iniciativas para transmitir aptidões e informações podem ser rotuladas de “gestão do conhecimento”, *verbi gratia*, as bibliotecas, as escolas e as oficinas técnicas, entre outros. Os bibliotecários, professores e mestres artesãos poderiam ser, deste modo, designados de gestores do conhecimento.

Na sequência destas breves reflexões, é razoável assumir-se que as organizações estão a gerir conhecimentos, embora de uma forma nem sempre consciente e estruturada. Este é um elemento muito importante.

Mais tarde, os gestores de bases de dados foram acrescentados à lista e, hoje, existe uma panóplia de profissões directamente relacionadas com este assunto, tais como, os responsáveis do conhecimento, os engenheiros do conhecimento, os directores de capital intelectual ou os controladores de capital intelectual. Com efeito, são inúmeras as designações relacionadas com a temática, sendo de salientar, para além dos anteriormente referenciados, o director para a transferência do conhecimento (Laboratórios Buckman) ou o director geral de activos intelectuais (Dow Chemical).

Neste campo, é fundamental precisar que os responsáveis do conhecimento têm três responsabilidades particularmente críticas: construir/fomentar uma cultura interna favorável ao saber; criar uma infra-estrutura de conhecimento; e fazê-la render (Davenport e Prusak, 1998).

O recente reconhecimento de que as organizações têm muito a ganhar, se aplicarem uma gestão do conhecimento mais estruturada e conscienciosa, deu um forte impulso ao “movimento” do capital intelectual. Alguns exemplos recolhidos por Sveiby, demonstrativas do quanto as empresas estão a progredir, em termos de gestão do conhecimento, podem encontrar-se em seguida.

Quadro 2
Iniciativas em gestão do conhecimento

Iniciativas ao nível da Estrutura Externa	Iniciativas ao nível da Estrutura Interna	Iniciativas ao nível da Competência
Adquirir conhecimento através dos clientes	Construir uma cultura de partilha do conhecimento	Criar carreiras baseadas na Gestão do Conhecimento
Oferecer conhecimento adicional aos clientes	Reter o conhecimento tácito individual, armazená-lo, divulgá-lo e reciclá-lo	Proporcionar ambientes que facilitem a transferência do conhecimento tácito
Adicionar valor através do conhecimento existente	Mensurar o processo de criação de conhecimento e de activos intangíveis	Aprender através de simulações e de experiências piloto

Fonte: Adaptado de Sveiby, 1998a

Compreender como o conhecimento é desenvolvido numa organização, constitui pré-condição para gerir o conhecimento e o capital intelectual (EMJ, 1996).

Scharmer (2001) introduziu um outro tipo de conhecimento, o conceito de conhecimento “auto-transcendente que é “o conhecimento implícito antes da sua incorporação” Scharmer (2001) – a capacidade de detectar a presença de potencial, de ver o que ainda não existe. Isto está, geralmente, associado aos artistas. Scharmer cita Miguel Ângelo, que, ao falar da escultura de David, terá afirmado: “*David já estava na pedra. Eu só retirei tudo o que não fazia parte de David*”. A capacidade para ver David onde os outros apenas viam pedra é o que distingue os verdadeiros grandes artistas.

Quadro 3
As três formas de conhecimento

As três formas de conhecimento		
Conhecimento explícito	Conhecimento implícito (incorporado)	Conhecimento auto-transcendente (ainda não incorporado)

Fonte: Scharmer, 2001

O conhecimento é reconhecido como um produto da nova economia. Os gestores serão progressivamente julgados pela forma como adicionarem valor a uma organização através da retenção e aumento do capital de conhecimento implícito nas suas bases de clientes, infra-estruturas e pessoas (Powell e Snellman, (2004). “*Se o mercado de valor de uma empresa está dependente do seu capital intelectual, então deve ser focalizada, pelo menos, tanta atenção do executivo sénior na gestão de recursos intelectuais, especialmente na componente de capital humano, como deve ser focalizada nos recursos físicos ou financeiros*” (Caldwell, 2001).

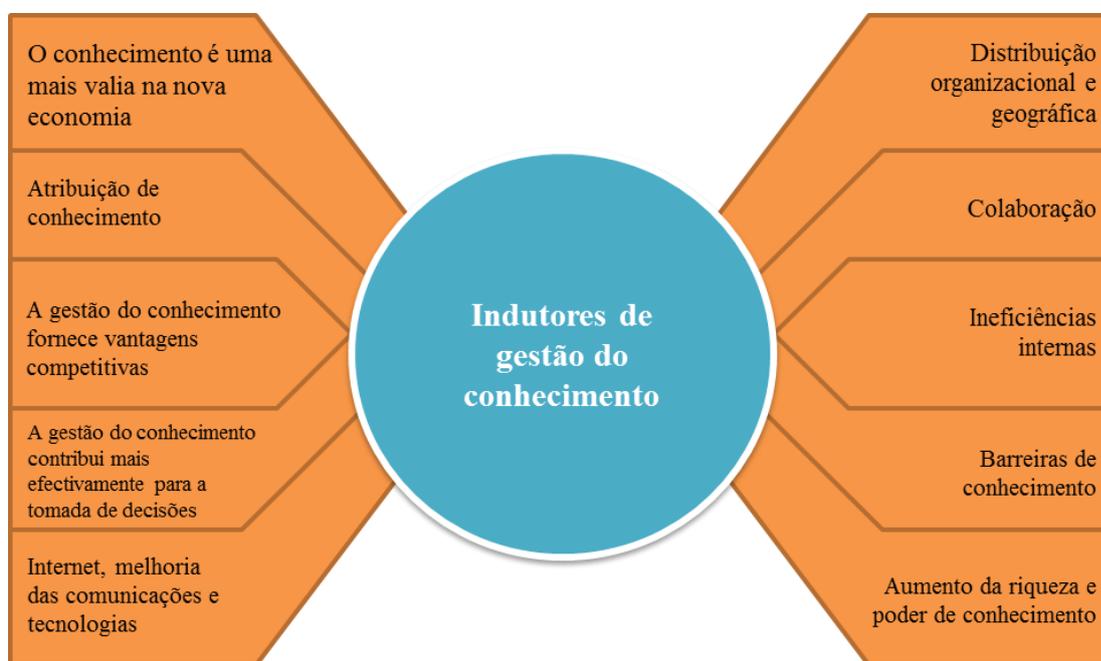
Diversos actores argumentam que a fluidez do conhecimento advém da distribuição organizacional e geográfica, porquanto a gestão do conhecimento assegura que o fluxo do conhecimento possa ocorrer através dos limites organizacionais ou através dos limites geográficos.

Com efeito, as organizações estão agora mais preocupadas em gerir o conhecimento através dos programas e sistemas de gestão do conhecimento, do que em persuadir os colaboradores a

permanecer na organização. Isto será especificamente importante nas organizações que vêem o conhecimento como um recurso estratégico. Em muitas organizações, a retenção de conhecimento é alicerçada em sistemas de gestão do desempenho, como um indicador de crescimento do conhecimento e do capital intelectual.

Em suma, segundo Plessis (2005), podem identificar-se os seguintes indutores de gestão de conhecimento.

Figura 8
Indutores de gestão do conhecimento



Fonte: Plessis, 2005

Contudo, muito deste trabalho é recente, e sente-se que a área de medida e desenvolvimento do conhecimento continuará a beneficiar de uma maior atenção nos anos vindouros.

Não obstante, importa destringir o conceito de conhecimento e de gestão do conhecimento, afinal *“a gestão do conhecimento é um campo em rápida evolução, que foi criado pela coligação de diversos outros – recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, tecnologia da informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho. Todos os dias são geradas novas compreensões, conforme as organizações têm experiências, aprendem, retêm, adaptam-se e avançam”* (Bukowitz e Williams, 2002).

Por isso, existe actualmente uma grande quantidade de definições para enunciar o significado de “gestão do conhecimento”.

Recorrendo a Cruz (2002), verifica-se que o autor primeiramente conceptualiza o conhecimento como *“o entendimento obtido por meio da inferência realizada no contacto com dados e informações que traduzam a essência de qualquer elemento”* e, logo em seguida, o mesmo autor define gestão do conhecimento, como sendo *“um conjunto formado por metodologias e tecnologias que têm por finalidade criar condições para identificar, integrar, capturar, recuperar e partilhar conhecimento existente em qualquer tipo de organização”*.

O processo de gestão de conhecimento pode ser estruturado nas seguintes actividades fundamentais:

- Criação de conhecimento:
 - Esta actividade conduz à construção de novo conhecimento ou reformulação do conhecimento actual, tanto tácito como explícito (Pentland, 1995). Esta construção de conhecimento ocorre tanto ao nível individual como colectivo. Ao nível individual, ela ocorre em resultado da experiência adquirida na realização de actividades ou resolução de problemas, de processos de aprendizagem formal e da reflexão individual sobre os resultados obtidos de determinada decisão ou acção. Ao nível colectivo, a construção ou reformulação de conhecimento decorre do desenvolvimento conjunto de construções sociais tais como: relacionamentos profissionais, eventos organizacionais, artefactos físicos partilhados, metas e projectos e normas culturais e valores organizacionais. Estas construções sociais oferecem oportunidades de partilha de experiências e participação na resolução de problemas;
- Retenção e recuperação de conhecimento:
 - A memorização de conhecimento para posterior utilização é um processo tão importante nos indivíduos como nas organizações. A memória organizacional, processo pelo qual a organização armazena, organiza e recupera o conhecimento necessário para a decisão e acção, é um dos elementos essenciais a considerar na gestão eficaz do conhecimento organizacional. Esta memória é muitas vezes associada ao armazenamento e recuperação de

informação em dispositivos computacionais mas, de facto, ela reveste-se de aspectos bem mais complexos relacionados com o armazenamento e recuperação da experiência individual e colectiva, bem como a instituição de significados e normas culturais. Por outro lado, surge cada vez mais a noção da importância do esquecimento do conhecimento a que as organizações estão sujeitas (Caddy, 2001). Este esquecimento tanto pode ser negativo como positivo, na medida em que pode impedir a formulação de uma decisão eficaz ou libertar a organização de padrões de acção ou decisão sem valor nas circunstâncias actuais;

- Partilha e transposição de conhecimento:
 - Estas actividades são essenciais para que o conhecimento criado por um indivíduo ou grupo possa ser útil à organização no seu todo, melhorando a percepção, decisão e comportamento organizacional (Alavi e Leidner, 2001). A partilha de conhecimento pode acontecer entre indivíduos, entre indivíduos e grupos, entre grupos, e entre grupos e toda a organização. Esta partilha pode resultar da interacção ou ser mediada pelos mecanismos humanos, sociais, técnicos e tecnológicos, responsáveis pela memória organizacional. A transferência de conhecimento permite que o mesmo seja transmitido para os locais da organização onde é necessário. Esta actividade requer a implementação de processos de comunicação e fluxos de informação eficazes, bem como a criação de oportunidades de interacção e colaboração à distância. No entanto, a transferência de conhecimento pode ser complicada pelo facto de não haver uma noção do que a organização sabe ou precisa de saber e da existência de dificuldades em localizar o conhecimento necessário dentro da organização;
- Aplicação de conhecimento:
 - Esta actividade é o suporte da inteligência organizacional na medida em que é pela aplicação do conhecimento adquirido que os membros da organização podem tomar as decisões mais adequadas, resolver os problemas que se colocam à organização, definir planos de acção, prever as consequências das acções planeadas, compreender e integrar informação proveniente do exterior da organização, e projectar o seu futuro colectivo (Alavi e Leidner, 2001). O conhecimento adquirido influencia a forma como a organização reage a

estímulos quando os seus membros aplicam o conhecimento que possuem e reflectem sobre os resultados obtidos com determinada decisão ou acção.

Deste modo, pode-se sintetizar que capital intelectual e gestão do conhecimento são semelhantes no seu objecto, sendo essencial compreender de que modo afectam o desempenho organizacional.

Na verdade, ao longo das últimas décadas, o reconhecimento do conhecimento como um recurso estratégico que está na base do sucesso da competitividade das organizações, conduziu ao desenvolvimento de uma vasta literatura sobre a gestão do conhecimento. Uma revisão desta literatura, sintetizada por Carlucci e Schiuma (2006), revelou numerosas interpretações sobre a gestão do conhecimento devido à vasta panóplia de interesses e interpretações. Consequentemente, existe aí uma considerável ambiguidade, no que diz respeito à terminologia, que conduziu a um diálogo fragmentado acerca do tópico (Bollinger e Smith, 2001). Contudo, destacaram-se duas características principais da gestão do conhecimento, erguidas a partir de várias definições de gestão do conhecimento (Beijerse, 2000; Bontis et al., 1999; Lee e Yang, 2000; Quintas et al., 1997; Ruggles, 1998; Sveiby, 1997, 2001; Teece, 2000; Wiig, 1997). Estas características são importantes para compreender a relevância da gestão do conhecimento dentro de uma organização.

A primeira característica, identificada por Carlucci e Schiuma (2006), refere-se à vertente orientadora da gestão do conhecimento, mais concretamente, sobre como gerir o conhecimento de uma organização. Esta reflecte um olhar dinâmico da gestão do conhecimento como um conjunto de processos concentrados no uso, desenvolvimento, renovação e criação de valor de conhecimento (Wiig, 1997). Estes processos podem adquirir diferentes formas de acordo com as necessidades e características do sistema da organização no qual são implementados.

A segunda característica refere-se sobretudo à vertente da organização da gestão do conhecimento e envolve uma noção mais estática de conhecimento como um recurso que afecta o valor da organização e a sua capacidade para gerar o valor. Neste aspecto, uma quantidade crescente de contributos tem sido produzida ao longo das últimas décadas, e alguns novos conceitos têm sido introduzidos na literatura para gerir os recursos intangíveis.

Em particular, o capital intelectual emergiu como um dos conceitos-chaves para analisar e avaliar o conhecimento dos recursos das organizações. Têm sido fornecidas diversas ferramentas metodológicas e modelos dirigidos à gestão do capital intelectual (Bontis et al., 1999; Edvinsson, 1997; Haanes e Lowendhal, 1997; Petrash, 1996; Roos et al., 1997; Marr e Schiuma, 2001; Schiuma et al., 2005; Sveiby, 1997), ainda que de diferentes formas, advogam que a avaliação dos recursos de conhecimento de uma organização deve estar na base da gestão do conhecimento.

Se se analisar a gestão do conhecimento de um ponto de vista prático, podem ser identificadas três perspectivas principais: a estratégica, a administrativa e a operacional (Carlucci et al., 2004). Estas correspondem, sobretudo, aos níveis organizacionais da implementação da gestão do conhecimento. Estas perspectivas são muito úteis para compreender tanto os conteúdos como os objectivos da gestão do conhecimento, bem como endereçar o desenvolvimento e implementação das iniciativas da gestão do conhecimento dentro das organizações.

A “perspectiva estratégica” considera o conjunto de teorias que destacam a importância estratégica do conhecimento e a sua aplicação na estratégia da organização (Bierly e Chakrabarti, 1996; Hansen et al., 1999; Zack, 1999). Esta perspectiva é suportada pela gestão baseada nos recursos, pela gestão das competências e, mais generalizadamente, pela teoria baseada no conhecimento (Grant, 1991 e 1996), que interpreta o conhecimento como um condutor para a definição e implementação de uma estratégia organizacional. A perspectiva estratégica destaca a importância de definir uma estratégia de gestão do conhecimento que, para ser bem sucedida, deve ser integrada na estratégia da organização. Isto possui uma importância relevante na definição e implementação das iniciativas de gestão do conhecimento, desde que esta incute a importância de definir coerentemente as iniciativas da gestão do conhecimento com os objectivos estratégicos da organização.

A “perspectiva administrativa” compreende as teorias e metodologias para a avaliação e gestão de conhecimento organizacional. Deste modo, duas correntes principais de pesquisa podem ser identificadas: o desenvolvimento do conhecimento e a avaliação do conhecimento. O desenvolvimento do conhecimento está intrinsecamente ligado à literatura na aprendizagem da organização. Isto engloba todas as teorias e processos para a criação e gestão do conhecimento dentro de uma organização (Holsapple e Singh, 2001 e 2002; Rastogi, 2000;

Marr e Schiuma, 2001). A avaliação do conhecimento é apontada para fornecer teorias metodológicas e ferramentas para identificar, classificar e avaliar o conhecimento dentro de uma organização. Nesta área, o conceito de capital intelectual emergiu como uma chave principal e o número de teorias para classificar o capital intelectual foi aumentando.

Finalmente, a “perspectiva operacional” da gestão do conhecimento inclui o conjunto de actividades organizacionais e administrativas, e projectos como os trabalhos de equipa, práticas de comunidade, e por aí adiante. Esta perspectiva também inclui projectos para implementar ferramentas de capital intelectual destinadas ao desenvolvimento e uso do conhecimento.

Segundo Carlucci e Schiuma (2006), estas três perspectivas são fortemente complementares e ao planear e implementar uma iniciativa da gestão do conhecimento, devem ser tidos em conta variados aspectos dessa mesma gestão. Um dos aspectos mais críticos, conforme referido, é a integração da gestão do conhecimento na estratégia da organização. Isto requer o entendimento da forma como uma iniciativa de gestão do conhecimento está relacionada com os objectivos estratégicos de uma organização. Por outras palavras, como uma iniciativa de gestão do conhecimento contribui para o desempenho na concretização de negócios. Contudo, a ligação entre a gestão do conhecimento e o desempenho da organização não possui uma estrutura linear, mas sim complexa (Wiig, 1993), numa relação que requer um estudo aprofundado.

1.3.2. A ligação dos recursos do conhecimento ao desempenho da organização

Na economia actual, cada vez mais as organizações se apercebem que devem explicitamente gerir o conhecimento dos seus activos para adquirir e manter a sua vantagem competitiva. Por esta razão, os gestores necessitam de compreender melhor a forma de identificar e avaliar o conhecimento dos activos dentro de uma organização, e como gerí-los de modo a conseguir manter ou melhorar a competitividade.

Muitas destas organizações, frequentemente, envolvem-se em iniciativas da gestão do conhecimento sem uma ideia nítida dos benefícios que podem obter. Isto deve-se, sobretudo, à falta de conhecimento das ligações entre a gestão do conhecimento e o desempenho do

negócio da organização. Compreender estas ligações sustenta a validação do investimento da gestão do conhecimento e do desempenho da organização, mas é um relacionamento complexo. Sob este ponto de vista, uma questão esteve subjacente nesta pesquisa: *“como pode uma organização planear e avaliar os seus processos de gestão do conhecimento, tendo em vista melhorar o desempenho das organizações”*

Este estudo baseia-se numa estrutura – o modelo de capital intelectual – que permitirá desenvolver a pesquisa sobre a gestão do capital intelectual num processo faseado para alcançar melhorias no desempenho da organização. A estrutura fornece linhas condutoras para planear, implementar e avaliar as iniciativas de gestão do conhecimento que estão ligadas aos objectivos de desempenho, ilustrando como as organizações podem identificar os seus recursos chave do conhecimento, bem como as suas interdependências, e melhor compreender o seu papel nas dinâmicas de atribuição de valor às organizações.

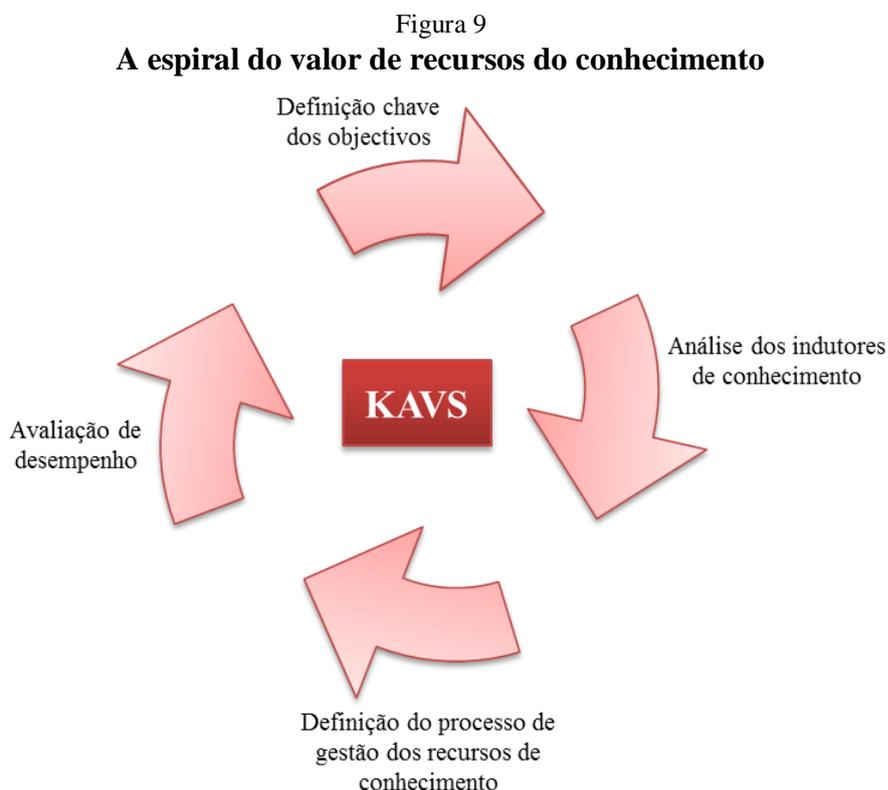
Se se observar essa evolução de forma retrospectiva, é detectável a sua sucessão cronológica. Na primeira etapa, delegou-se a gestão de dados em máquinas, e isso foi suficiente para conquistar vantagens competitivas, pelo menos durante um período de tempo. Posteriormente, urgia gerir bem a informação e delegou-se a gestão da informação nas máquinas. Uma vez que esta se generalizou, num ambiente complexo e rápido, a gestão do conhecimento provou que poderia produzir vantagens competitivas para as organizações.

No entanto, o que sucedeu com os dados e, posteriormente, com a informação, pode ocorrer no futuro próximo com o conhecimento. Após um novo ciclo tecnológico perturbador - possivelmente com a ajuda da inteligência artificial - as máquinas poderão “aprender”, ou melhor, vai ser-lhes “ensinado” como gerir o conhecimento. Este é o caminho para a tecnologia, desde o simples ao complexo, cada vez mais próximo das necessidades humanas mais ambiciosas.

Mas, gerir o conhecimento implica a utilização de atributos humanos para aplicação dos critérios, afinal, quando as máquinas gerirem a gestão do conhecimento, isto é, quando aplicarem os critérios, qual será a principal fonte de informação? Que escala de valores poderão usar?

Uma outra questão fundamental relacionada com a relevância da adopção das iniciativas de gestão do conhecimento é saber como pode uma organização identificar e gerir os seus recursos de conhecimento para melhorar o desempenho.

Um dos modelos identificados foi a espiral do valor dos recursos do conhecimento (Marr e Schiuma, 2001), que tem como objectivo fornecer uma resposta a esta questão e que permite identificar a chave dos recursos de conhecimento de uma organização, com base nos incrementos de desempenho desta, a visualização de como estes contribuem para o desempenho global e a definição e avaliação das iniciativas de gestão do conhecimento, para que estas sejam implementadas de modo a desenvolver estes recursos de conhecimento que, por sua vez, suportarão a criação do valor da organização.



Fonte: Marr e Schiuma, 2001

As iniciativas para explicar a relação entre o conhecimento e os benefícios económicos para as organizações são diversas, tendo Marr e Schiuma (2001) apresentado o modelo KAVS (*Knowledge Assets Value Spiral* – espiral do valor de recursos do conhecimento). Assim, o KAVS está alicerçado em quatro grandes fases, que correspondem a diferentes estádios da

implementação de uma iniciativa de gestão do conhecimento. Cada fase do KAVS reflecte uma perspectiva da gestão do conhecimento.

Ao reconhecer a falta de nomenclaturas standardizadas para os recursos de conhecimento e, de forma mais abrangente, para os recursos intangíveis, importa definir o recurso de conhecimento como qualquer outro recurso da organização, que incorpora conhecimentos relevantes para adquirir e/ou para produzir benefícios económicos para a mesma (Marr e Schiuma, 2001).

A relação entre capital intelectual e gestão do conhecimento, como anteriormente se sustentou, é importante, porque os relatórios de contas do capital intelectual descrevem as actividades que a gestão inicia e suporta sob o nome de gestão de conhecimento. Embora a expressão no relatório do capital intelectual faça referência ao “capital”, este não constitui um termo contabilístico válido. Alguns autores usam-no para se referirem ao conhecimento e à capacidade de conhecimento de uma colectividade social, tal como uma empresa, comunidade intelectual, ou prática profissional (Nahapiet e Ghoshal, 1998). Outros autores associam intimamente o capital intelectual à gestão dos recursos humanos (Boudreau e Ramstad, 1997), enquanto ainda outros o associam às tecnologias de informação (Davenport e Prusak, 1998).

O repentino interesse na gestão de conhecimento tem, em parte, resultado da renovação da atenção sobre a questão relativa à medição do valor do conhecimento. De uma perspectiva de gestão de conhecimento, uma resposta satisfatória neste campo é de extrema importância, porque as decisões sobre os recursos de conhecimento de uma organização serão fortemente influenciadas pelo seu valor para a organização. Calcular tradicionalmente o valor dos recursos organizacionais tem sido o domínio da contabilidade, mas desde sempre foram encontrados problemas em tornar visível o valor de certos recursos no mapa de investimentos.

Um bom exemplo é o estudo de caso realizado na Walar sobre a gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas de consultoria (Kukla e Krulianskas, 2003).

Com efeito, a criação do conhecimento é um processo frágil, que não se sujeita às técnicas de gestão tradicionais. As pessoas por vezes mostram-se relutantes e até mesmo incapazes de aceitar novos ensinamentos, opiniões, ideias ou observações. Além disso, as organizações podem ser apenas desafiadoras para a criação de novos conhecimentos, pois os seus membros

têm de sobrepor enormes barreiras ao partilhar o conhecimento com outras pessoas, inclusive a desaprovação do chefe ou de outros executivos, caso expressem alguma opinião impopular (Krogh et al., 2001).

Com efeito, as estratégias de gestão do conhecimento necessitam de abordar a complexidade da capacidade humana de raciocinar e de ultrapassar as barreiras de cariz prático, operacional e até filosófico que se colocam. Recorde-se a dificuldade de um mesmo indivíduo ser actor e observador da sua prática.

Percebendo que a abertura e a dinâmica dos problemas de espaço criam uma complexidade multi-dimensional, Cláudio Ciborra tomou Heidegger como inspiração (Depauli, 2006). Ciborra enfatiza um fenómeno no qual o ser humano não pode “desenhar” o seu próprio futuro.

Quadro 4

Aspectos de pensamento estratégico sistémico

Aspectos de pensamento estratégico sistémico	
Análise Intra	Expandir as descrições de um problema-espaço Criar soluções possíveis (criar narrativas de perspectivas individuais únicas)
Análise Inter	Estruturar a incerteza em ambiguidade através da comunicação Limitar o número de alternativas a serem discutidas (colocar narrativas no contexto de problema-espaço)
Análise de Valor	Criar um quadro de referência que permita avaliar as alternativas (colocar narrativas no contexto envolvente)
A comunicação na “análise inter” e a reflexão na análise de valor estimulam a criação de uma espiral de aprendizagem	

Fonte: Bednar et al., 2007

Com efeito, o complexo trabalho de análise é uma tarefa da gestão do conhecimento. Essas tarefas podem ser feitas por analistas, mas podem facilmente ser avassaladoras no seu âmbito e complexidade. Os complexos métodos de inquérito são susceptíveis de serem demorados e exigem uma gestão cuidadosa. Torna-se, assim, altamente desejável a existência de *software* de suporte para gerir quer o processo de análise, quer os dados obtidos.

Quadro 5

Dimensões de pensamento estratégico sistémico

Carreiras			
Processo	Inquérito e formação sobre uma visão sistémica acerca de um problema	Carácter ontológico	Refere-se a remeter a redefinição do problema, criatividade e incerteza
Dinâmicas	Inquérito e formação de uma visão sistémica recíproca, através de processos que conduzem ao “processo” acima referido	Carácter epistemológico	Refere-se à reflexão crítica, aprendizagem e reavaliação dos processos de “problema de redefinição”
Perspectiva	Inquérito e formação de uma visão sistémica responsável, relativa aos processos de valor, conduzindo à definição de limites,	Carácter axiológico	Centrado nos valores éticos e na transparência da observação

Fonte: Bednar et al., 2007

O ser humano não tem dificuldade em manter entendimentos contraditórios em mente, embora considerando resoluções - sejam complementares, alternativas ou incompatíveis. Os algoritmos tradicionais, sobre os quais o *software* é construído, por outro lado, têm dificuldades em lidar com a manutenção das contradições subjacentes como peças válidas nas resoluções. A lógica consistente representa uma alternativa à lógica convencional de algoritmos que formam a base tradicional do *software*. Num modelo consistente, as contradições não precisam de ser excluídas como parte da solução de um problema. Resulta, portanto, que um modelo de lógicas valorizadas (ver quadro supra) pode ser útil para fornecer uma base sobre a qual o *software* poderia ser construído.

Quando um problema colectivo está a ser explorado, é importante analisar as opções de escolha à disposição das pessoas. É, também, importante reconhecer um fenómeno: os decisores são capazes de compreender que possuem “crenças de verdades” e não verdades próprias – exercendo um juízo de valor. Quando questionada, não é invulgar uma pessoa dar a resposta “depende”. Se se analisar mais profundamente essa resposta, pode-se ver que as quatro variantes alternativas desta resposta podem ser discernidas. A principal diferença entre elas reside no carácter e grau de certeza que é defendida pelo indivíduo (a lógica implica que as escolhas devem ser feitas para cada alternativa e que quaisquer afirmações feitas não sejam consideradas válidas sob todas as condições e fora do contexto). Cada afirmação exige uma decisão. Cada decisão é escolhida como resultado de uma avaliação do risco de estar “errado”, onde o ajuste entre as hipóteses de contexto e a generalização é tomado em consideração.

A importância da partilha do conhecimento é inquestionável, bem como a problemática que envolve essas questões. As organizações têm dificuldade em adoptar práticas para estabelecer um ambiente propício à aprendizagem, por falta de tempo, tecnologia inadequada, desconfiança mútua, capacidade de absorção/disseminação dos conhecimentos.

Desta forma, a pertinência de vertente gestonária da gestão do conhecimento, assume-se como essencial.

Assim, considera-se a dualidade - capital intelectual/gestão do conhecimento - ao longo de toda a exposição, utilizando neste âmbito ambas as expressões e com o significado anteriormente explicitado, sendo certo que, em termos teóricos, julgamos ser de adoptar a lógica inerente à formulação do capital intelectual, não obstante as diferentes nuances que subsistem nas obras dos vários autores, que sobre esta temática se debruçaram.

1.4. Teorias sobre o Capital Intelectual

1.4.1. O pressuposto

Em muitos aspectos, a comunidade de pesquisadores e praticantes intelectuais encontra-se no auge de uma série de acontecimentos importantes. A batalha pela aceitação do capital intelectual, como um tópico digno de discussão nas salas de reuniões e enquanto tema credível para uma investigação académica, foi vencida. A proliferação de conferências de âmbito intelectual, a vasta panóplia de livros e ensaios sobre a temática, os inúmeros artigos de revistas que gravitam à volta deste tópico, o elevado número de organizações que oferecem produtos (e serviços) que crepitam à volta do capital intelectual, são testemunho dessa realidade. Contudo, muito deste trabalho marcante pertence ao que se identifica como o primeiro estágio de desenvolvimento da estrutura do capital intelectual. Os esforços do primeiro estágio focalizaram-se, tipicamente, numa consciencialização das actividades que visam promover a comunicação da importância do reconhecimento e entendimento do potencial para o capital intelectual, e em criar e dominar uma vantagem adaptável competitiva. O alvo principal do primeiro estágio era tornar visível o invisível, através da

criação de um discurso em que todos pudessem confluír. Do anteriormente apresentado, pode-se concluir que a missão foi cumprida (Martins et al., 2009a).

Agora, o desafio da pesquisa é consolidar o segundo estágio de desenvolvimento, aquele que estabelece a pesquisa do capital intelectual como um empreendimento legítimo e recolhe a robusta evidência na sustentação do seu desenvolvimento adicional.

Existem dois objectivos a atingir através da concretização deste sub-capítulo. Primeiro, procura-se rever alguma da mais significativa, e actual, literatura sobre o capital intelectual e catalogá-la de forma a fornecer um entendimento útil do modo e fundamentação para que o capital intelectual tenha apresentado esse desenvolvimento. A ênfase particular da revisão incidirá sobre as contribuições teóricas e empíricas, remetendo para a dimensão e representatividade do capital intelectual. Compreender o campo de acção da área é, estrategicamente, o primeiro passo lógico em direcção à sua orientação e ao estabelecimento de padrões para um futuro desenvolvimento. O segundo objectivo é usar a revisão literária como uma plataforma para identificar esses padrões, indispensáveis para a investigação, que se consideram relevantes na concretização de resultados para compreender a natureza, o impacto e a importância do valor e dimensão do capital intelectual.

A revisão e respectivas observações, não devem ser entendidas como exaustivas. No campo da pesquisa, sem dúvida que a discussão exhibe um claro pendor que favorece o trabalho alicerçado numa estrutura quantitativa.

O trabalho desenvolvido por alguns autores (Guthrie e Petty, 1999 e 2000; Guthrie et al., 1999) centrou-se na caracterização e descrição do capital intelectual.

Inúmeros argumentos têm sido tecidos em prol de melhor compreensão e sustentabilidade da teoria do capital intelectual (Brooking, 1996; DATI, 1998; 1999; Petty e Guthrie, 2000; SMAC, 1998; Sveiby, 1998b). Este conjunto de argumentos de um entendimento intuitivo do que é “importante” (Stewart, 1997a e 1997b) evidencia que o reconhecimento do capital intelectual possui o potencial de promover a eficácia do mercado financeiro e do mercado de trabalho (Bukh et al., 1999; OCDE, 2000). A perspectiva histórica considera-se uma componente essencial, na medida em que promove a compreensão do contexto de como o capital intelectual é percebido enquanto elemento essencial de negócio.

O florescer da “nova economia”, sobretudo conduzido pela informação e pelo conhecimento, é identificado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), como um significativo aumento do capital intelectual, enquanto tópico de pesquisa e negócio, existindo um consenso no que diz respeito à aceitação de que o capital intelectual constitui um elemento inovador neste campo (Hornery, 1999). O capital intelectual, de uma forma ou de outra, está envolvido nos desenvolvimentos económicos, administrativos, tecnológicos e sociológicos recentes, ainda que de um modo previamente desconhecido e dificilmente identificado pela maioria. Mais especificamente, a importância do capital intelectual está contida:

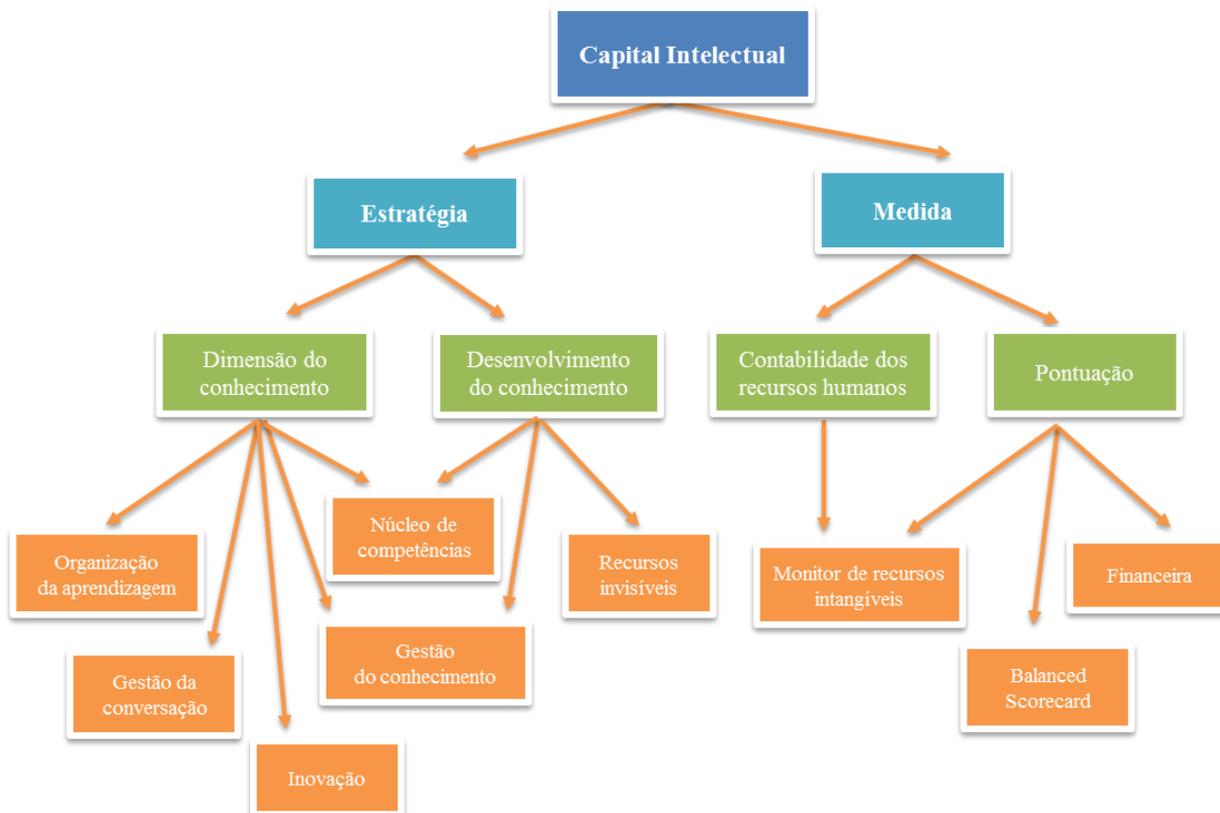
- Na revolução da informação tecnológica e na sociedade de informação;
- Na alteração de padrões de actividades interpessoais;
- Na urgente necessidade de inovação como principal factor da ausência de competitividade.

Contudo, onde quer que estes desenvolvimentos possam ser vistos através do filtro da sociedade de informação, da economia baseada no conhecimento, ou da inovação, há muito que se encontra alicerçada a afirmação de que o capital intelectual possui um carácter instrumental importante tanto na determinação do valor da organização, como no desempenho económico nacional (Boisot, 1999; Burton-Jones, 1999; Mouritsen, 1998a; OCDE, 1996a, 1999, 2000).

Roos et al. (1997) argumentam que o capital intelectual pode estar ligado a outras áreas, como a estratégia empresarial e a produção de ferramentas de precisão. Sob o ponto de vista estratégico, o capital intelectual é usado para criar e aplicar o conhecimento de forma a realçar o valor da organização. Em contraste, o ângulo de medida focaliza-se em como os mecanismos do novo relatório podem ser construídos, e que permitam uma tradução financeira dos aspectos qualitativos dos itens do capital intelectual, permitindo a sua comparabilidade com os elementos tradicionais, financeiros e quantificáveis (Johanson et al., 1999b).

Assim, uma estrutura ligeiramente modificada para identificar o Capital Intelectual pode ser apresentada, adaptando a esquematização proposta por Roos et al. (1997).

Figura 10

Modelo que representa o modo como o capital intelectual pode ser localizado

Fonte: Adaptado de Roos et al., 1997

1.4.2. Compreensão do Capital Intelectual

Uma definição exaustiva de capital intelectual é aquela que é proposta pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1996a) que define capital intelectual como “o valor económico de duas categorias de recursos intangíveis de uma organização”:

- Capital (“estrutural”) organizacional;
- Capital humano.

Historicamente, a distinção entre recursos intangíveis e capital intelectual apresenta, na maior parte dos casos, um carácter vago. O termo intangível tem sido referido como a “mais valia” (APB, 1970; ASB, 1997; IASC, 1998) e o capital intelectual como uma parte desta mais valia. Um número significativo de esquemas de classificação refinou esta distinção, através da divisão específica do capital intelectual em categorias de capital externo (relacionado com os clientes), capital interno (estrutural) e capital humano (Edvinsson e Malone, 1997; Edvinsson

e Stenfelt, 1999; Stewart, 1997a e 1998; Sveiby, 1997). Do ponto de vista utilitário, a distinção facilita a visualização de importantes vectores de capital intelectual (tipicamente incluídos no relatório anual tradicional), que são utilizados de diferentes formas, de modo a se tomarem decisões mais abrangentes que as feitas previamente, salvaguardando o valor organizacional.

As limitações de um relatório financeiro, existente para mercados competitivos e outras partes interessadas, motivaram uma pesquisa de novas formas de medir e descrever o capital intelectual de uma organização. O produto deste diálogo é, para uma maior ou menor extensão, o excesso de novas medidas de aproximação onde todas elas têm o objectivo comum de sintetizar os elementos geradores de valor, financeiros e não financeiros, de uma organização num único relatório externo. De entre os novos modelos, encontra-se o monitor de recursos intangíveis (Sveiby, 1997 e 1998b; Celemi, 1998); o *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1992 e 1996); o navegador da Skandia (Edvinsson, 1997; Edvinsson e Malone, 1997); o modelo de valorização dos “clientes intelectuais” (DATI, 1998); e o prisma de desempenho (Neely et al., 2002).

Brennan e Connell (2000) delinearão uma interessante estrutura para comparar diversos esquemas da classificação, conforme se observa em seguida.

Quadro 6
Modelos de classificação do Capital Intelectual

Desenvolvido por	Estrutura	Classificação
Sveiby (1997, 1998b)	Monitor de recursos intangíveis	Estrutura Interna Estrutura Externa Competência Pessoal
Kaplan e Norton (1992)	Balanced Scorecard	Perspectiva Interna e Processos Perspectiva do Cliente Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento Perspectiva Financeira
Edvinsson e Malone (1997)	Skandia	Competência Relacional Capital Humano Capital Estrutural

Fonte: Brennan e Connell, 2000

Muitas das estruturas possuem as mesmas três categorias abrangentes de classificação: capital estrutural, humano e de cliente.

Mesmo assim, ainda que não seja evidente à primeira vista, existe um maior número de diferenças entre a diferente classificação de esquemas. Desde logo, se analisarmos o monitor de recursos intangíveis (Sveiby, 1997 e 1998b) e o *balanced scorecard*, verifica-se que ambas as teorias sugerem que medidas não financeiras fornecem meios complementares às medidas financeiras e, que estas devem, por sua vez, fazer parte do plano estratégico da organização. Contudo, Kaplan e Norton esforçaram-se por encontrar uma forma de relacionar as componentes não financeiras e os factores financeiros de uma forma mais óbvia e explícita. Uma das quatro “perspectivas” do *balanced scorecard* é, na verdade, financeira. Uma das áreas privilegiadas de distinção reside na prioridade dada à caracterização do capital humano interno (por exemplo, os colaboradores). Além disso, o *balanced scorecard* tende a focalizar-se no capital de cliente; contudo, muitas das medidas que poderiam ser usadas em qualquer *balanced scorecard* poderão, também, fornecer informação mais detalhada sobre o capital do indivíduo.

Johanson et al. (1999a) opinam que as estruturas destas duas ferramentas estabelecem diferentes e variadas suposições básicas. Primeiro, Sveiby (1997) considera os colaboradores como o único gerador de lucro numa organização, suposição esta que não é igualmente partilhada por Kaplan e Norton (1992). Além disso, o monitor de recursos intangíveis projecta a ideia de que os indicadores devem ser encontrados para o crescimento, renovação, estabilidade e eficiência dos recursos intangíveis, para avaliar a forma como estes fundamentam o seu desenvolvimento/crescimento. Por um lado, o *balanced scorecard* visa equilibrar a perspectiva tradicional, adicionando o cliente, o processo e a aprendizagem, e as perspectivas de crescimento. Finalmente, o *balanced scorecard* não questiona “o que constitui a organização”, enquanto que Sveiby tenta redefinir a noção de organização através de uma “perspectiva de conhecimento”.

Observa-se que o movimento do capital intelectual está, indubitavelmente, enraizado na prática (Larsen et al., 1999; Mouritsen, 1998b; Roos et al., 1997). Por exemplo, o desenvolvimento do relatório do capital intelectual pode ser repensado para integrar indivíduos, que manifestem a vontade de trabalhar com ou dentro das organizações, de forma a promover o seu conhecimento tanto do valor da organização, como para melhorar o seu desempenho naqueles aspectos que enaltecem esse valor (Edvinsson e Malone, 1997; Johanson et al., 1999b; Sveiby, 1997).

Se se pretendesse estabelecer um enquadramento cronológico dos mais importantes marcos da pesquisa e prática intelectuais, transpareceria uma ênfase na observação do exterior, cuja teoria e pesquisa tem sido conduzida pela prática. Este friso cronológico é, sem dúvida, uma simplificação da riqueza do processo de desenvolvimento. Por exemplo, depreende-se que muitas destas insinuações formalizadas podem ser reformuladas sucessivamente – o famoso caso “q” de Tobin é um exemplo desta realidade (Chung e Pruitt, 1994). Contudo, o friso cronológico vai mais longe e forja uma apreciação sobre a distinção entre os projectos do capital intelectual referentes ao primeiro e segundo estádios. O que distingue exactamente os dois estádios?

O primeiro estádio consiste no florescimento de uma consciência e criação de uma preocupação sobre a relevância do capital intelectual. Grande parte da função do primeiro estádio assenta na descrição do que acontece nas diferentes variações organizacionais. Os resultados publicados dos estudos no âmbito do primeiro estádio tendem a demonstrar que “o capital intelectual é algo significativo e devia ser delineado e caracterizado”, sem especificamente fazer referência aos comentários generalizados de um contexto organizacional.

O segundo estádio de desenvolvimento do capital intelectual tem testemunhado o início de pesquisas, levadas a cabo por investigadores, muitas das vezes remetidas para a influência da conceptualização do micro-nível (exemplo, específica de uma organização) do valor do capital intelectual nos comportamentos nos mercados financeiros e no mercado de trabalho (Bassi e McMurrer, 1999; Bukh et al., 1999; Canibano et al., 1999; DCTU, 1999; Holland, 1999; Leadbeater, 1999; Lev e Mintz, 1999; OCDE, 2000; Wesrphalen, 1999). Muitas das ideias que estão agora a ser minuciosamente avaliadas por investigadores foram reformuladas, ou pelo menos referenciadas, durante o primeiro estádio. A função do segundo estádio está na sua fase de desenvolvimento e nas incontáveis oportunidades para explorar as hipóteses já apresentadas.

Ainda que muito do trabalho empreendido antes de meados dos anos 90 possa ser categorizado como o primeiro estádio, é difícil identificar a ligação entre o primeiro e segundo estádio do desenvolvimento do capital intelectual. Raramente, a distinção incide em mais do que a substância do trabalho empreendido. Os esforços que se concentram nos

tópicos do “porquê, o quê, e onde” preocupam-se, sobretudo, em criar um entendimento, ou definição, do domínio do capital intelectual e poderá ser caracterizado como o primeiro estágio. As investigações que se debruçam, sobretudo, no “como” são de segundo estágio e lidam, maioritariamente, com o processo de delimitação e manutenção do capital intelectual, que já fora identificado e localizado no contexto da organização. A elevada qualidade de trabalho avança em ambas as frentes concorrentemente.

Contudo, intensas investidas em direcção ao “como” parecem demonstrar um avanço à vertente do curto prazo. O desenvolvimento das melhores, mais refinadas e multidimensionais ferramentas, irá, inevitavelmente, conduzir a uma ampla aceitação da viabilidade da sua caracterização e manutenção. Tanto o monitor de recursos intangíveis de Sveiby como o *balanced scorecard* de Kaplan e Norton constituem ferramentas, sendo que cada uma delas representa, visualmente, a primeira tentativa de resolução do problema de representação (em números ou outros meios) do capital intelectual de uma organização específica.

Usando o friso cronológico seguidamente apresentado como um ponto de referência para ilustrar o progresso de classificação de dados, deveria ser visível um número de diferentes tipos de actividades combinadas para sustentar o momento, de forma a prosseguir a investigação do capital intelectual. Especificamente, a fase da experimentação com empresas (por exemplo, Skandia, 1998), o desenvolvimento de ferramentas e produtos educacionais (por exemplo, Tango, um modelo desenvolvido por Celemi em 1994), publicação de ensaios-chave sobre o tópico (OCDE, 1996a e 1996b), e apresentação pública de resultados.

Quadro 7

**Resenha cronológica das contribuições significativas
para a identificação, medição e relato do capital intelectual**

Período	Desenvolvimento
Início dos anos 80	Noção geral de valor intangível (frequentemente generalizado por “mais valia”)
Meados dos anos 80	A “era da informação” começa a proliferar e a dualidade entre o valor contabilístico e o valor de mercado (capitalização bolsista) verifica-se em muitas empresas.
Finais dos anos 80	Tentativas iniciais por parte de consultores e práticos para elaborar indicadores que medissem o capital intelectual.

Período	Desenvolvimento
Início dos anos 90	<p>Em 1990, Skandia AFS nomeou Leif Edvinsson “Director do Capital Intelectual”. Esta é a primeira vez que o papel de director do Capital Intelectual é reconhecido enquanto posição formal, atribuindo-lhe legitimidade.</p> <p>Kaplan e Norton introduzem o conceito de <i>balanced scorecard</i> (1992). O <i>balanced scorecard</i> tem subjacente a premissa de que “o que conseguimos medir é aquilo que obtemos”.</p> <p>Nonaka e Takeuchi (1995) apresentam o seu trabalho amplamente difundido sobre as empresas criadoras de conhecimento. Apesar do livro se concentrar no “conhecimento”, a distinção entre conhecimento e capital intelectual está suficientemente estável para o tornar relevante para aqueles que focavam o capital intelectual com especial interesse.</p> <p>A simulação da ferramenta Tango de Celemi é lançada em 1994. O Tango é o primeiro produto, amplamente introduzido no mercado, para fornecer instruções aos executivos sobre a importância dos valores intangíveis.</p> <p>Também em 1994, é produzido um suplemento ao relatório anual de Skandia que se centraliza em apresentar uma avaliação do stock de capital intelectual de uma organização. “Visualizar o Capital Intelectual” causou um grande interesse por parte de outras organizações que aspiravam seguir a liderança da Skandia (Edvinsson, 1997).</p> <p>Elaboração sistemática de iniciativas metódicas e descritivas sobre os <i>stocks</i> de capital intelectual da organização (exemplo, Celemi e Skandia).</p>
Finais dos anos 90	<p>Pioneiros do movimento do capital intelectual publicam bestsellers sobre o tópico (Edvinsson e Malone, 1997; Kaplan e Norton, 1996; Sveiby 1997). O trabalho de Edvinsson e Malone, em particular, é sobretudo sobre o processo e sobre como caracterizar o capital intelectual.</p> <p>O capital intelectual transformou-se um tópico popular, com investigadores e conferências académicas, ensaios e outras publicações a proliferarem.</p> <p>Um crescente número de projectos em larga escala (por exemplo, projecto MERITUM) começou por introduzir algum rigor académico na investigação do capital intelectual.</p> <p>Em 1999, a OCDE organizou um simpósio internacional, em Amesterdão, sobre o Capital Intelectual.</p>

Período	Desenvolvimento
De 2000 a 2012	<p>António Eduardo Martins desenvolveu em 2000 modelo integrador de capital intelectual, que apresenta quatro quadrantes (capital individual, capital de clientes, capital de equipa e capital de processos)</p> <p>Em 2002, Andy Neely apresentou um modelo que subdivide os critérios de avaliação de desempenho em cinco faces de um prisma.</p> <p>Assiste-se à verificação de que o incremento tecnológico e em TIC nem sempre conduz a aumentos de produtividade.</p> <p>Num estudo alemão, o âmbito do capital intelectual é alargado. São publicados diversos trabalhos sobre o capital intelectual das cidades e dos países.</p> <p>Crise financeira mundial que coloca em causa a idoneidade dos relatórios financeiros.</p> <p>Publicação de estudos (empíricos e científicos) sobre a produtividade organizacional e o capital intelectual.</p> <p>Proliferação de estudos explicativos sobre o capital intelectual.</p> <p>Paradigma da primazia do capital financeiro é posto em causa.</p> <p>Diversos ramos da ciência recorrem à conceptualização do capital intelectual para a sua área.</p>

Fonte: Elaboração própria

1.4.3. A Teoria

Na grande maioria da literatura sobre o capital intelectual, tem sido dedicada mais atenção à construção de uma categorização geral dos seus elementos do que propriamente às métricas específicas e medidas que o comprometem. Contrariamente, a discussão tem-se preocupado com a classificação dos recursos intelectuais com vista a identificar as dimensões para tal classificação.

Os cinco factores que sustêm todos estes dispositivos metodológicos podem sintetizar-se do seguinte modo:

- O que é o capital intelectual?
- Porque quer a organização medir o seu capital intelectual?
- Quem está envolvido no projecto?
- Como é que a organização trabalha com o capital intelectual?
- Que efeitos potenciais são esperados do relatório do capital intelectual?

O interesse reside não só nos detalhes dos relatórios que estão a ser desenvolvidos, mas também em saber de que modo o capital intelectual é mobilizado, como será usado para produzir resultados e, por último, como se irá contextualizar a si mesmo.

De forma a aumentar a sensibilidade para os detalhes de cada processo do desenvolvimento da organização, o relatório de capital intelectual tem de ser construído ou imaginado no contexto de uma situação particular (Skandia, 1998), e é mais do que um simples conjunto de métricas, incluindo visualizações e narrativas. Estas métricas, em conjunto, formam uma rede de trabalho, que constitui o relatório. As métricas demonstram que a gestão sobre o capital intelectual é séria, onde as visualizações constroem uma certa “globalidade” de métricas ou medidas na organização, enquanto a narrativa surge como uma legitimação da criação do relatório do capital intelectual.

O conhecimento é, inevitavelmente, uma parte integrante, acima de tudo da sociedade. Primeiro, é um mecanismo que continuamente intervém nos casos sociais e não está consequentemente alienado à sociedade como um *stock* colocado num inventário. Está inerentemente envolvido na formulação de problemas e na produção de soluções sociais.

Segundo, o conhecimento é construído e disseminado de acordo com a sua potencial utilidade. Os fornecedores indutores de conhecimento – académicos e peritos – estão relacionados com uma clientela ou com um público e alimentam as necessidades desses mercados. O conhecimento existe em relação a certas áreas e práticas, e desempenha uma função na organização, não sendo separado do seu uso.

Terceiro, o conhecimento emerge do aglomerado de elementos heterogéneos. Não é um “achado”. É também parte de um conjunto lato de processos relacionados com o seu marketing, com as pessoas associadas sob a forma de peritos, profissionais ou conselheiros e a sua relação para com um tema, que o torne “útil”.

Edvinsson e Malone (1997) identificaram uma panóplia de motivações para evidenciar o capital intelectual, nomeadamente:

- Atrair investidores;

- Relações com os fornecedores;
- Planeamento da carreira;
- Formação;
- Inovação criativa;
- Reter colaboradores;
- Actualizar o conhecimento;
- Relações com os clientes;
- Atrair colaboradores;
- O conhecimento como um recurso;
- Mostrar inovação;
- Suportar estratégias;
- Mostrar recursos humanos.

Por outro lado, Edvinsson e Malone (1997) identificaram os participantes dos projectos do capital intelectual enquanto membros do:

- Departamento de tecnologia intelectual;
- Departamento de investigação e desenvolvimento (I&D);
- Departamento de produção;
- Departamento de vendas e marketing;
- Departamento de contabilidade;
- Departamento de recursos humanos.

As organizações são ainda predominantemente avaliadas de acordo com os principais dados financeiros. Contudo, os relatórios financeiros dificilmente abrangerão informações sobre activos intangíveis, que constituem uma importante parte do valor da organização. Esta informação assimétrica é fonte de possíveis erros na avaliação dos riscos e dos desenvolvimentos futuros de uma organização e, conseqüentemente, podem levar a uma incorrecta afectação dos orçamentos de investimento.

Os relatórios de capital intelectual contribuem para uma maior transparência das organizações, explicando o “valor escondido” e as opções de desenvolvimento a longo prazo. No entanto, existem estudos (Alwert et al., 2007) onde o objectivo principal consistiu na própria identificação dos elementos e estrutura de um relatório de capital intelectual como

interface, por exemplo entre os bancos e as PME, de modo a avaliar o impacto desse relatório sobre os *ratings* dos analistas e as expectativas sobre o ganho potencial futuro das PME. Um outro estudo interessante foi desenvolvido e conduzido pela Arbeitskreis Wissensbilanz (AKWB) gerida pelo Fraunhofer IPK, Berlim, e é parte de um projecto de larga escala intitulado "Wissensbilanz - Made in Germany" patrocinado pelo Ministério alemão da Economia e Tecnologia (BMWI). Aliás, o principal objectivo deste projecto foi desenvolver um instrumento de gestão do capital intelectual e de comunicação no contexto das PME (Bornemann e Alwert, 2007), tendo-se compilado um guia de "linhas orientadoras para a monitorização do capital intelectual" (Alwert et al., 2004), testado em 50 PME alemãs. Embora a distribuição do guia seja bastante alta na Alemanha (30 000 exemplares do guia e 15 000 cópias dos *softwares* de apoio), o impacto do capital intelectual em relatórios do mercado financeiro não é muito claro. O pressuposto do estudo é o de que os relatórios do capital intelectual podem apoiar *ratings* mais homogéneos em relação ao *status quo* de uma organização e expectativas mais homogéneas para o seu desenvolvimento futuro.

1.4.4. O modelo inicial

Os académicos e profissionais têm enfatizado a necessidade de gerir o conhecimento como uma base fundamental para uma vantagem sustentável e competitiva das organizações.

Na economia do conhecimento, as organizações estão bem cientes da necessidade de aproveitar o conhecimento, a fim de sustentar as suas vantagens competitivas. A maioria das organizações, que compreende a questão decisiva de criar um ambiente de trabalho que promova os mecanismos de partilha de conhecimento e as capacidades de aprendizagem, está a investir em novas abordagens para aumentar o conhecimento organizacional (Gupta e Michailova, 2004; Husted e Michailova, 2002). Um importante ingrediente de uma iniciativa de gestão do conhecimento bem conseguida é a aplicação do conceito de "organização aprendente" (*learning organization*).

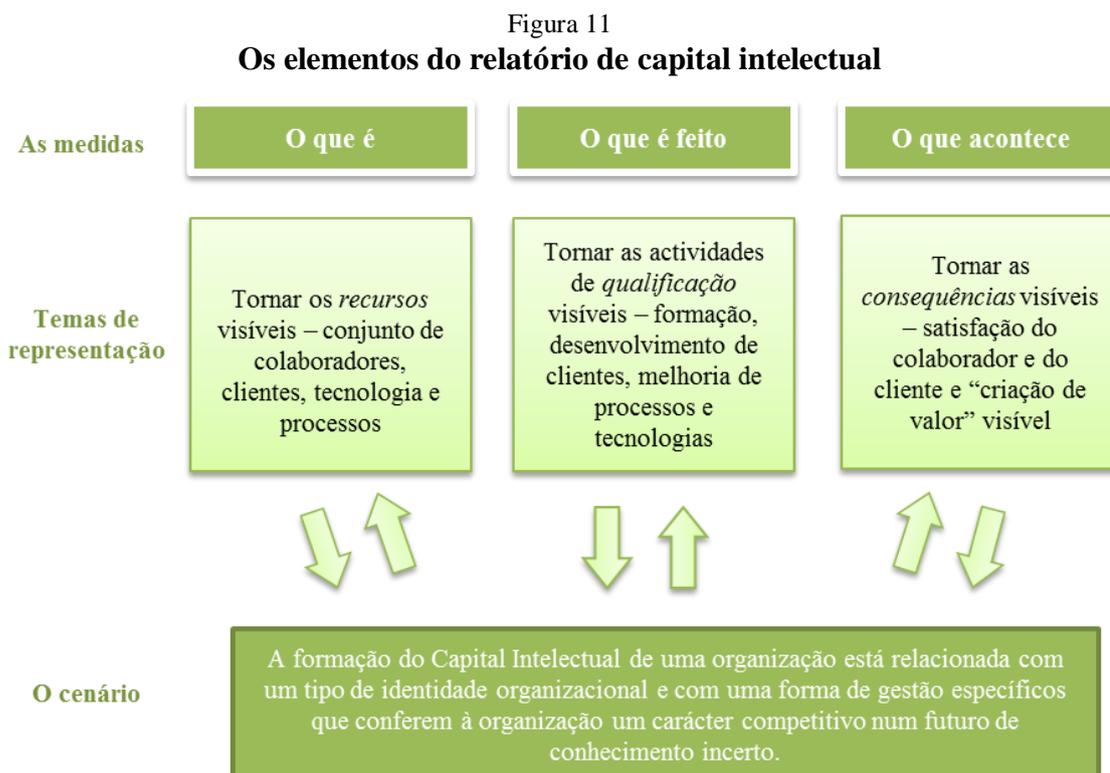
Durante os últimos anos, as empresas começaram a olhar de perto a forma como poderiam capitalizar a memória organizacional e a pesquisar os mecanismos de incremento da transferência de conhecimento, a aprendizagem em equipa, e os processos de aprendizagem. Várias abordagens têm surgido, variando desde um repositório de conhecimentos altamente

sofisticado, até à experiência e aos sistemas baseados no conhecimento. Esses sistemas têm sido construídos, com o intuito de apoiar a emergência da organização aprendente. No entanto, as soluções de aprendizagem tradicionais, baseadas em sistemas de informação, têm revelado limites, procurando-se melhorar esses sistemas com as dimensões sociais e pedagógicas.

Landy (2000) argumenta que o lazer tem potencial para criar condições para a melhoria da partilha de conhecimento tácito e aumentar os relacionamentos entre os membros da organização (Quy, 2005). Diversos estudos demonstram que os campos de acção são muito diversos e cada vez mais se ampliam.

Assim, de acordo com Bukh et al. (2001), há três tipos de factores fundamentais representados pela combinação de tipos de informação: “o que é” - a informação está preocupada com a questão “significa que se possui o portfólio de recursos adequado?”; “o que é feito” - a informação levanta a questão “estão a realizar-se as actividades correctas ou a promovê-las?”; e “o que acontece” - a informação está preocupada com a questão da agregação “o que se faz, funciona?”.

Estas medidas são indicadores num sistema de gestão de desempenho que engloba tipicamente os colaboradores, os clientes, os processos e as tecnologias. Os relatórios sobre os colaboradores incluem medidas tais como qualificações formais (“o que é”), investimentos em formação e educação *on-job* (“o que é feito”) e satisfação do cliente (“o que acontece”). Do mesmo modo, os relatórios sobre os clientes são medidos em termos de aferir o grande número de clientes (“o que é”), esforços de marketing por cliente (“o que é feito”), e satisfação do cliente (“o que acontece”). Os relatórios sobre os processos podem mostrar recursos dispendidos (“o que é”), actividades de qualidade (“o que é feito”), e suspensão ou tempo de espera (“o que acontece”). Por último, os relatórios sobre tecnologia podem aludir ao número de computadores por colaborador (“o que é”), investimentos em tecnologias de informação (“o que é feito”) e certificados de tecnologias de informação (“o que acontece”).



Fonte: Bukh et al., 2001

O que depende das medidas de “O que é”, “O que acontece”, e “O que é feito”, vai depender da formação da identidade organizacional e da forma específica das actividades de gestão que a constituem.

1.4.5. Os fundamentos do modelo inicial

As primeiras definições de capital intelectual assentavam na sua equiparação ao capital humano (Becker, 1962; Johnson, 1960; Lev e Schwartz, 1971 e 1972; Marshall, 1961; Mincer, 1958; Schultz, 1961), são provenientes da definição de capital proposto por Fisher (1930). O capital humano tem sido descrito na literatura com diferentes nomes, tais como “elementos humanos” (Likert, 1967); “recursos humanos” (Brummett et al., 1968; Elias, 1972a e 1972b; Heckmian e Jones, 1967); “capital cultural” (Thompson, 1998), “valor dos colaboradores” (Roslender e Dyson, 1992) ou “capital humano” (Liebowitz e Wright, 1999).

(Bassi et al., 2000) procederam a uma revisão da literatura muito completa acerca das diferentes definições de capital humano (Edvinsson e Sullivan, 1996; Grantton e Ghoshal, 2003; Grojer e Johanson, 1996; Luthans e Youssef, 2004; Nasser, 2001; Roos, 1998),

concluindo que estas não foram estabelecidas para a operacionalidade da contabilidade ou com propósitos descritivos. O capital humano refere-se à combinação de factores possuídos por indivíduos e pela força de trabalho colectiva de uma organização. Este pode abranger conhecimento, habilidades e capacidades técnicas; traços pessoais tais como a inteligência, energia, atitude, confiança, compromisso; capacidades de aprendizagem, inclui aptidão, imaginação e criatividade; desejo de partilha de informação, participação numa equipa e focalização nos objectivos da organização (Fitz-enz, 2000). A evidência da literatura demonstra que a terminologia capital humano tem evoluído, tendo-se assumido como um dos elementos do capital intelectual. Teóricos e investigadores das organizações mostram que a compreensão sobre como criar e utilizar o conhecimento pode ser muito benéfica para melhorar o desempenho das organizações (Nonaka e Takeuchi, 1995; Roos, 1998). Assim, baseando na evolução sistemática e cronológica, pode-se observar que, cada vez mais, o capital humano está a deixar de ser utilizado enquanto sinónimo de capital intelectual, que adquire uma nova dimensão e espaço.

Com efeito, a literatura sobre a mensuração e reporte do capital humano pode ser sistematizada, tendo um bom contributo sido efectuado por Abeysekera e Guthrie (2004), nas três seguintes correntes.

A primeira corrente de investigadores está envolvida no desenvolvimento das medidas para os relatórios financeiros (Committee Reports, 1973; Dobja, 1998; Heckmian e Jones, 1967; Lev e Schwartz, 1971; Viedma, 2007; Morrow, 1996; Ra e Langendijk, 1998; Turner, 1996). Aliás, Heckmian e Jones (1967), no seu estudo, discutiram o uso dos custos históricos, a actualização dos custos e as oportunidades de custo enquanto medidas financeiras, assim como o seu aval na oportunidade dos métodos de custeio. Contudo, apenas alguns colaboradores se revelam um investimento e os outros são ignorados nesta teoria (Committee Reports, 1973). Por outro lado, encontra-se Lev e Schwartz (1971) que afirmam que os valores do capital humano de uma organização são os dados médios do salário de grupos homogêneos descontados nos custos do capital da organização ou Turner (1996) que defende o reconhecimento dos recursos humanos, quer como recursos, quer como responsabilidades.

Morrow (1996) comparou 4 métodos de medida para avaliar o valor dos jogadores de futebol: os custos históricos; a multiplicação de ganhos (preços de transferência entre clubes); indicações do treinador; e múltiplas avaliações independentes dos jogadores (por avaliadores

independentes). Contudo, a determinação do valor monetário é considerada uma tarefa complexa (Heckmian e Jones, 1967), visto que não é fácil isolar o capital humano como uma variável simples (Elias, 1972a).

A primeira corrente de investigadores que desenvolveram as medidas de capital humano conseguiu atingir pequenos progressos no reconhecimento e descrição do capital humano nas declarações financeiras (Fitz-enz, 2000; Roslender, 1997). Apesar disso, é teoricamente interessante que tais informações não se tenham revelado úteis na prática, e que exista uma reduzida evidência empírica para sugerir a importância da adaptação dos modelos financeiros (Flamholtz, 1976; Grojer e Johanson, 1996; Martins et al., 2008d; Martins e Reis, 2010c).

Um dos factores que contribuiu para esta necessidade de progresso, concretizado de longe, foi a avaliação dos colaboradores, devido a um conjunto de factores de avaliação (Roslender, 1997; Roslender e Dyson, 1992; Turner, 1996). Apesar de não se ter revelado útil empiricamente, (Flamholtz, 1976; Grojer e Johanson, 1996), ou na prática (Grojer e Johanson, 1996), foi demonstrado que esta corrente de investigação é teoricamente empolgante (Lee e Lee, 2005). Contudo, os modelos desenvolvidos podem contribuir para a mudança da cultura de uma organização para reforçar a ideia de que as pessoas são um recurso valioso (Dozentin et al., 1989).

De acordo com Roslender e Dyson (1992), colocar as pessoas na folha de objectivos perdeu muitas das suas características enquanto opção útil, e proliferam formas alternativas de descrever o valor humano.

A segunda corrente de investigadores esforçou-se por compreender como é que os utilizadores tomam decisões através do uso da informação das medidas de capital humano. Por utilizadores, entenda-se gestores (Copeland et al., 1973; Flamholtz, 1971 e 1972; Flamholtz e Holmes, 1972; Jaggi e Lau, 1974; Johanson e Nilson, 1996; Lev e Schwartz, 1971; Olsson, 1999; Ronen, 1972; Tomassini, 1976 e 1977), e investigadores (Bassi et al., 2000; Elias, 1972b; Hendricks, 1976). Esta corrente de capital humano começou também por explorar a influência que o emprego e as relações entre os colaboradores têm na tomada de decisões por parte dos gestores (Handy, 1995; Kasper-Fuehrer e Ashkanasy, 2001; Lee e Lee, 2005; Raghuram et al., 2001).

A contabilidade dos recursos humanos é uma tentativa para descrever as consequências financeiras do desenvolvimento, reajustamento, reorganização, aquisição e adaptação dos recursos humanos, traduzindo-se no conhecimento de uma organização baseado nos princípios usados nos métodos tradicionais de contabilidade, e tem consequências financeiras reflectidas nos pagamentos recebidos pelos colaboradores (*The Danish Trade and Industry Development Council*, 1998).

A terceira corrente de investigadores está envolvida no uso de modelos teóricos para explorar a forma como o capital humano é medido e descrito pelas organizações. Estudos nesta corrente têm sido conduzidos na Austrália (Guthrie e Petty, 2000; Guthrie et al., 1999), Canadá (Bontis, 2003), Irlanda (Brennan, 2001), Suécia (Sveiby, 2001) ou inter-países (Kujala e Ahola, 2005; Luthans et al., 2006; Martins et al., 2008c; Martins e Reis, 2010b; Martins e Lopes, 2012; Subbarao e Zeghal, 1997).

Assim, o capital humano refere-se não só à combinação de factores possuídos por um indivíduo, como também à força de trabalho colectiva de uma organização. Por sua vez, a contabilidade de recursos humanos é uma tentativa de descrever as consequências financeiras de tais factores. A dificuldade em determinar exactamente o valor monetário do capital humano é inúmeras vezes referida como uma razão para a falta de progresso em reconhecer o capital humano na declaração tradicional de contabilidade e, por isso mesmo, a necessidade da sua descrição sob outras formas, incluindo um relatório anual mais abrangente, englobando outras dimensões do capital intelectual.

1.4.6. Tentativas de incorporação da evolução organizacional

Existe um acordo geral de que não se encontrou, ainda, uma definição comum de conhecimento. Davenport e Prusak (1998) apresentam uma das mais referenciadas definições do conhecimento na literatura: "O conhecimento é uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual, informação especializada e intuição que proporciona um ambiente e uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele origina e é aplicado nas mentes dos "conhecedores". Nas organizações, muitas vezes está integrado

não só em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas" (Davenport e Prusak, 1998).

Além disso, é necessário reconhecer os diferentes tipos de conhecimento, a fim de revelar o seu potencial contributo para o desempenho da organização (Pemberton e Stonehouse, 2000). A ampla base de definições de conhecimento destaca a presença de várias formas de conhecimento: tácito, explícito, implícito, sistémico; estendendo-se aos níveis do indivíduo, do grupo, e da organização (Davenport e Prusak, 1998; Dixon, 2002; Inkpen, 1998; Nonaka e Takeuchi, 1995; Polanyi, 1958).

A distinção entre conhecimento tácito e explícito é importante, uma vez que a sua gestão exige diferentes “infra-estruturas”, dependendo de vários factores como o tipo de negócios, competências, liderança, cultura e estrutura organizacional. A gestão do conhecimento é, também, vista como um esforço para aumentar o conhecimento útil dentro da organização, incentivando a comunicação, oferecendo oportunidades para aprender, e promovendo a partilha de conhecimentos adequados (McInerney, 2002).

A aprendizagem é um processo social que ocorre em (e através da participação de) “comunidades de prática” (Brown e Duguid, 1991). Para se ser capaz de adquirir conhecimentos de forma mais eficaz, as organizações terão de compreender o processo de aprendizagem e, em seguida, potenciá-lo.

A crescente atenção na gestão do conhecimento está intimamente relacionada com os esforços das organizações em se tornarem “organizações de aprendizagem”, criando ambientes que promovam a comunicação e colaboração. O paradigma da “organização aprendente” é um ramo da teoria da aprendizagem organizacional. Ambos são apontados como estando muito ligados uns aos outros, sob a égide de mecanismos de articulação de um sistema de aprendizagem (Su et al., 2005). As múltiplas definições existentes ficam a dever-se ao facto de que a aprendizagem ocorre nos planos individual, grupal e organizacional.

Por isso, a questão é a de entender como os resultados da gestão do conhecimento podem desempenhar um papel no reforço da capacidade de aprendizagem de uma organização.

A aprendizagem não está apenas relacionada com o processo de aquisição de conhecimento, mas cada dimensão do conhecimento tem uma correspondente actividade de aprendizagem que o apoia.

Numa visão mais ampla, a criação do conhecimento é o resultado final do processo de aprendizagem e vice-versa. A aprendizagem ocorre quando se trata de criar, partilhar e usar o conhecimento. Existe uma ligação clara entre o conhecimento e o processo de aprendizagem a nível individual.

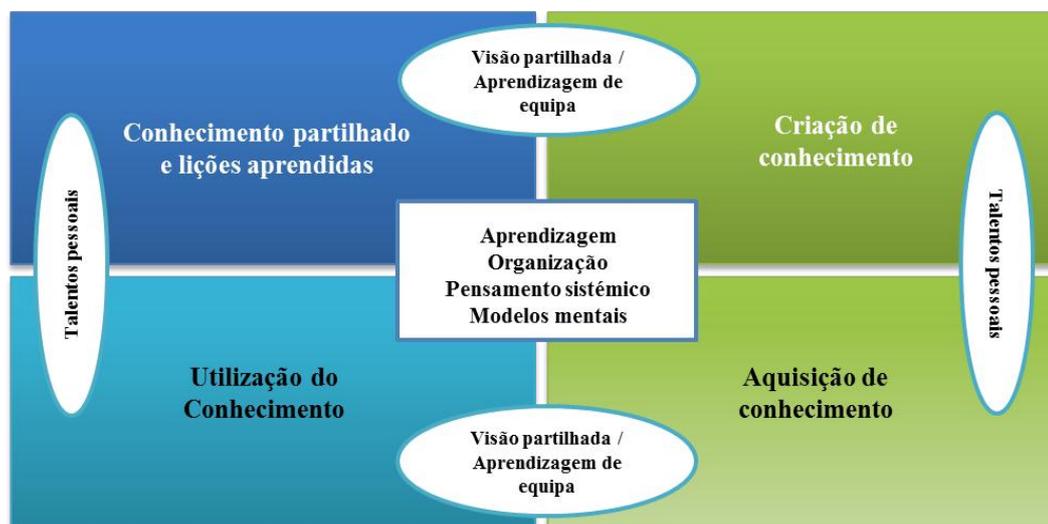
A fim de estabelecer uma relação entre a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional, no entanto, é importante considerar a criação do conhecimento e os processos de aprendizagem ao nível organizacional.

A maioria das aprendizagens ocorre a nível individual, porém, tal é insuficiente para constituir uma aprendizagem organizacional (Hildebrand, 1999). Enquanto os indivíduos aprendem e criam conhecimento, é necessária uma arquitectura organizacional para facilitar a aprendizagem ao nível organizacional e para partilhar conhecimentos e criar mecanismos de divulgação em toda a organização. Um indivíduo ou uma equipa tem um grande impacto sobre a organização, quando o novo conhecimento, que os seus membros criaram, contribui para mudar o sistema da organização. A organização apenas é uma “organização aprendente” se esse conhecimento é capturado e sistematizado para benefício de toda a organização.

Além disso, a aprendizagem organizacional é o processo de aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências que habilitam os membros de uma organização para entender e, portanto, actuar de forma eficaz no âmbito das instituições sociais (por exemplo, empresas). Tal organização constrói relacionamentos colaborativos e é constituída por pessoas que crêem que essa organização e interacção social são inseparáveis (Addleson, 1999).

Vários resultados da gestão do conhecimento enfatizam o papel central da “organização aprendente” como uma entidade que, continuamente, adquire processos e dissemina conhecimento para se atingir a transformação organizacional. Com base nos resultados do estudo que efectuou, Bechina (2007) resume a interacção entre os envolvidos na gestão do conhecimento e a capacidade de aprendizagem no seguinte esquema (Bechina 2007; Bechina et al., 2005).

Figura 12
Conhecimento de gestão e fonte dos resultados da aprendizagem



Fonte: Bechina, 2007

Estes quatro resultados da gestão do conhecimento – a utilização de conhecimento, a criação de conhecimento, a aquisição de conhecimento e o conhecimento partilhado - irão trazer influência positiva sobre a capacidade da “organização aprendente”.

No construtivismo, o indivíduo constrói activamente o conhecimento e aprendizagem, através da integração de novas informações e experiências sobre o que foi previamente entendido. O indivíduo, através da sua própria estrutura cognitiva, combina conhecimentos proposicionais muitas vezes referidos como factos, conceitos e conhecimentos processuais, normalmente relacionados com as técnicas, as competências e habilidades (Lee e Lee, 2004).

Além disso, tem sido demonstrado que a construção de conhecimento é mais efectiva quando tem lugar num contexto social e, num cenário em que os novos conhecimentos e competências estão a ser utilizados. Além disso, as pessoas aprendem melhor através da interacção com os outros (Mentzas et al., 2003).

1.4.7. As abordagens centradas no conhecimento

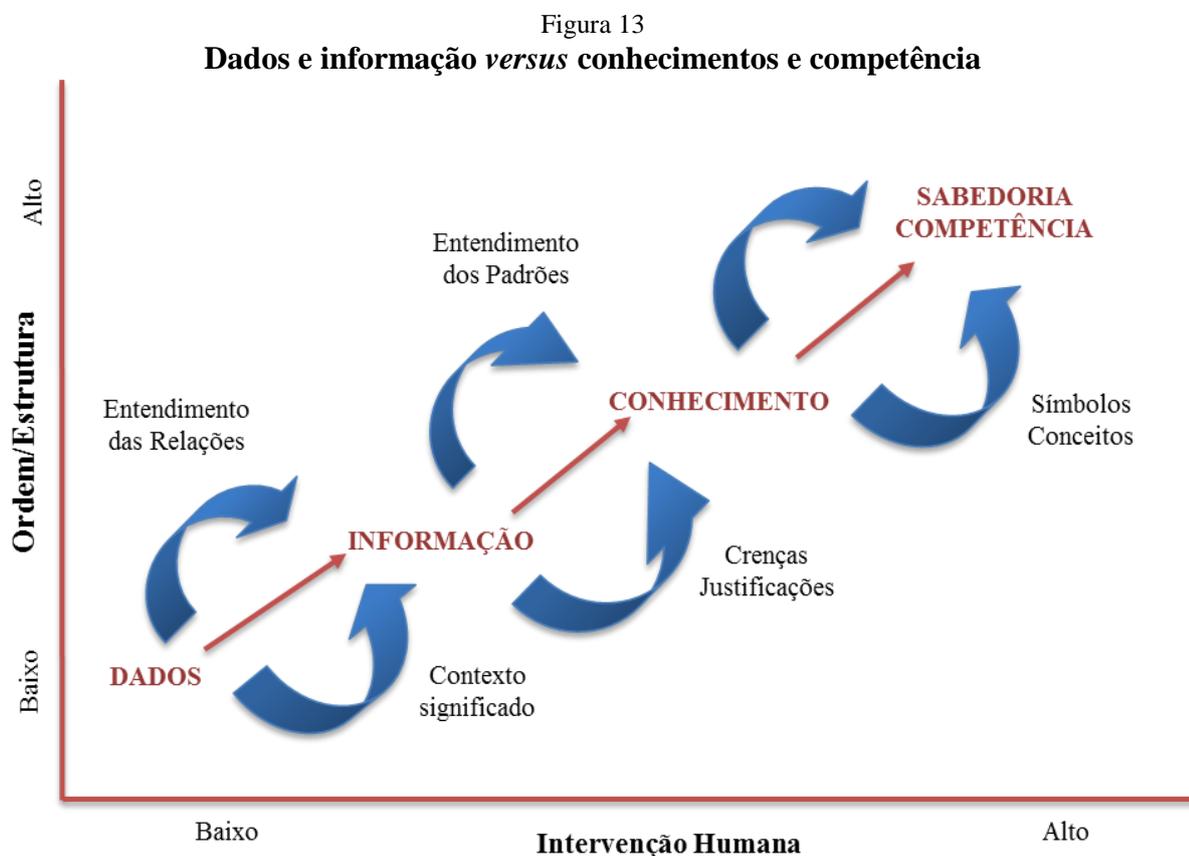
Enquanto área do saber em crescente desenvolvimento, existem diversas abordagens, como a de Hoog e Wegen (1997), que considera que a identificação dos recursos de conhecimento é o

objectivo principal para a gestão de conhecimento, e o procedimento de avaliação tem de reflectir esta perspectiva, apresentando uma possível definição do valor de um recurso de conhecimento.

Nesta linha de raciocínio, o valor de um recurso de conhecimento representa a soma do valor do custo de base (aquisição) com o valor adicionado, considerando o valor de todos os processos relevantes para os quais se constitui como recurso. Observa-se que esta definição implica a focalização no processo de produção, sendo limitada a sua eventual aplicação.

Com efeito, ao assumir que a criação do valor de recurso de conhecimento é *independente* do valor adicionado por outro recurso de conhecimento para o mesmo produto e, como existem, claramente, *sinergias* entre recursos de conhecimento, esta suposição nem será sempre verosímil, mas ilustra a amplitude de opiniões conceptuais que a temática tem gerado.

Assim, podemos sintetizar o que Serrano e Fialho (2005) apelidaram de arquitectura do conhecimento no esquema seguinte.

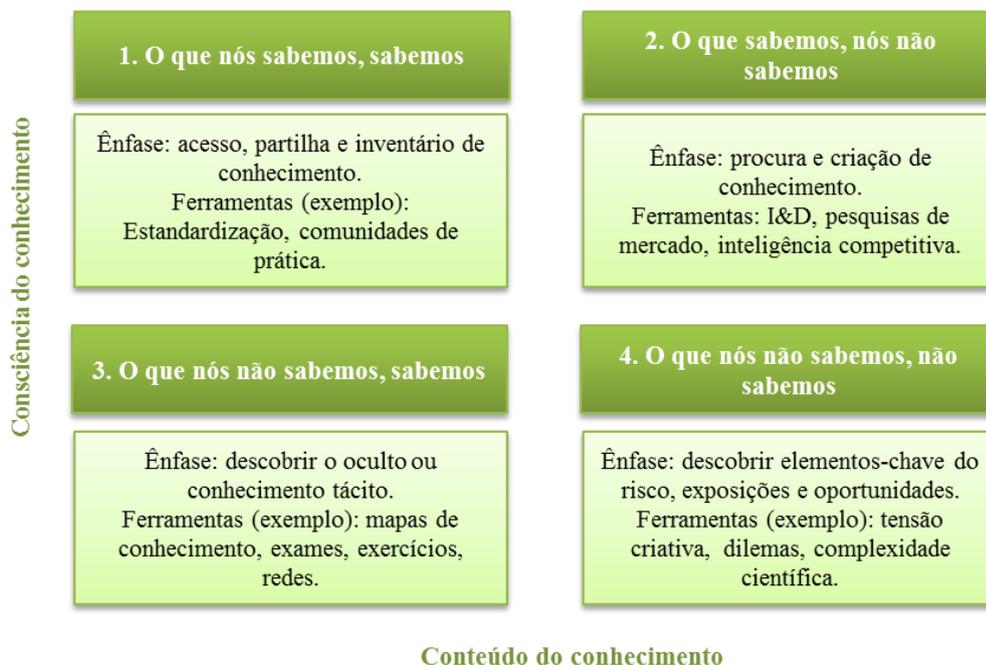


O conhecimento é uma configuração sempre em mudança, de memória, contexto, padrões, associações e relações (figura 13). Essa configuração evolui através de constantes intercâmbios com o meio envolvente.

Para uma organização, a gestão do conhecimento em conjugação com os sistemas de informação pode conduzir a sinergias e benefícios organizacionais que são difíceis de ignorar (Delgado et al., 2007).

Figura 14

Portfólio do conhecimento



Fonte: Drew, 1999

Algumas características da gestão do conhecimento enfatizadas pelos seus defensores são as seguintes:

- Holismo e humanismo: a prioridade, mais do que valorizar o potencial humano, é otimizar o seu uso;
- Uma preocupação com o crescimento e novas oportunidades através do desenvolvimento de novo conhecimento;
- Constituir um suporte para criar práticas de gestão criativas que resultem em novas competências;
- Fazer um bom uso de importantes desenvolvimentos tecnológicos, tais como as redes;

- Fortalecer o apoio político e social, porque o conhecimento conduz ao crescimento económico.

A questão crítica consiste em criar fontes únicas de conhecimento, que induzam vantagens competitivas e confirmem valor aos clientes e dificultem a sua cópia ou duplicação pelos concorrentes.

Alguns detractores opinam que o capital intelectual não é *uma* coisa: é uma construção frágil, que tem de ser continuamente sustentada e mantida unida por todo um conjunto de dimensões inter-relacionadas.

Uma dimensão é a história da entidade, que é uma “narrativa grande” de “inovação”, “flexibilidade” ou “conhecimento”, que inclui a justificação da evolução da organização.

A segunda é o modelo de gestão que especifica o conjunto de actividades que fornece substância à “grande narrativa” em áreas como a tecnologia, estrutura organizacional ou desenvolvimento dos colaboradores.

A terceira dimensão é o modelo de apresentação que identifica os objectos que são convertidos em números no relatório de capital intelectual.

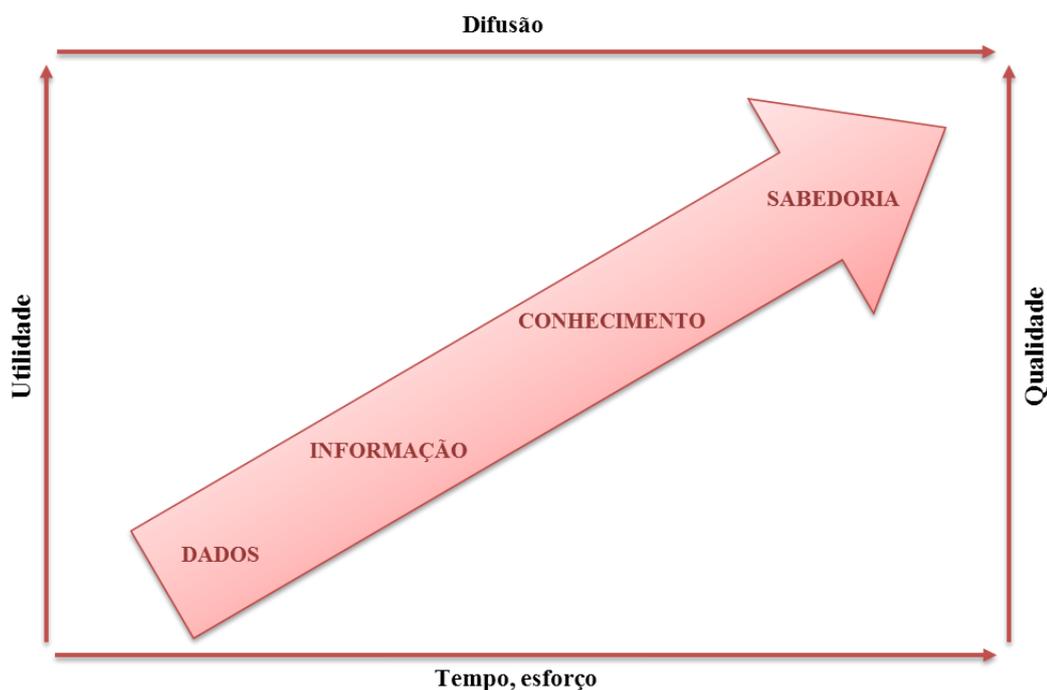
Embora o debate do capital intelectual tenha residido na procura essencialista pelas propriedades “verdadeiras” do capital intelectual, sugere-se que o capital intelectual pode ser entendido como a “coesão” entre o conjunto de elementos heterogéneos constituídos enquanto práticas inter-relacionadas.

Advoga-se que os relatórios de capital intelectual são relativos à gestão de actividades de conhecimento; não são sobre conhecimento, que é um conceito difícil e ambíguo; são sobre as actividades que gerem acontecimentos em prol do conhecimento. De facto, o conhecimento não apresenta valor por si mesmo, mas sim pelos seus efeitos, pelo que faz e como funciona, pelo que os gestores podem fazer para identificar, transportar e avaliá-lo, e pela forma como pode ser comunicado ao mercado de capitais, aos colaboradores ou aos clientes, de modo a que este possa ser “gerido”.

Para que os projectos de gestão de conhecimento sejam bem sucedidos, é importante estabelecer uma diferença entre informação e conhecimento. Nem toda a informação é conhecimento. A informação pode não vir a ser conhecimento até que esta seja analisada e reflectida na organização (Stamps, 1999).

Enquanto a maioria das organizações e colaboradores sofre de excesso de informação, não sofre de sobrecarga de conhecimento. Pelo contrário, comumente existe uma escassez de conhecimento. Um dos maiores desafios da gestão de conhecimento reside na capacidade das organizações em se tornarem depósitos de informação, de separar informação valiosa, e partilhá-la.

Figura 15
Arquitectura do conhecimento



Fonte: Santos, 2001

Quando o conhecimento é aplicado para fazer e melhorar decisões, processos e produtividade, ou para obter lucros, este é transformado em saber. A sabedoria requer indivíduos dispostos e capazes de absorver informação, avaliar e reflectir sobre essa informação e a decidir onde usar ou não essa informação para um problema ou situação específica, e compreender porquê

tomar essa decisão. Para se ser sábio, o indivíduo não deve apenas possuir conhecimento, mas também um conhecimento exaustivo dos princípios contidos dentro desse conhecimento.

Assim, dados, informação, conhecimento e sabedoria são os quatro estádios que decorrem da informação contínua. Os dados são desprovidos de contexto e consistem de observações, factos ou figuras provenientes da informação obtida. Quando os dados são organizados para um fim específico e colocados no contexto, estes tornam-se informação. A apropriação pelos indivíduos ou pela organização de determinada informação constitui-se em conhecimento. Quando a informação é analisada para revelar padrões anormais ou tendências dissimuladas, e quando o conhecimento é aplicado a situações da vida real para tomar decisões, transforma-se em sabedoria.

A gestão de conhecimento possui quatro componentes – conhecimento, gestão, tecnologias de informação e comunicação (TIC) e cultura incorporada. Cada uma destas componentes possui um papel significativo na gestão do conhecimento e pode ter forte impacto no seu sucesso ou fracasso. Considerando que o conhecimento é “matéria” base sobre a qual se tem vindo a discorrer, importa analisar os três outros componentes.

Com efeito, a gestão está associada a algo que *“possui conotações de sistematização, fornecimento de estruturas, e contribui para o sentido total de coerência de uma organização”* (Addleson, 2000). Os outros contributos de gestão incluem coordenação, controlo, integração, e o recurso adequado a indivíduos, processos e estratégias para atingir um objectivo. Na gestão do conhecimento, o principal objectivo é gerir o conhecimento tácito e explícito dentro de uma organização. Para gerir o conhecimento explícito, as organizações devem:

- Gerar, criar, ou adquirir conhecimento;
- Codificar e organizar conhecimento para facilitar o seu acesso;
- Tornar o conhecimento disponível para outros através da comunicação ou publicações;
- Facilitar o acesso e recuperação do conhecimento;
- Usar e aplicar conhecimento para resolver problemas, suportar decisões, melhorar desempenhos, conduzir e analisar situações e processos de forma a suportar actividades.

As tecnologias de informação podem funcionar como um poderoso impulsionador, e fornecer ferramentas eficientes para todas as vertentes da gestão do conhecimento, incluindo aquisição, partilha e aplicação de conhecimento. O potencial das aplicações das tecnologias de informação para pesquisar, ordenar, indexar, arquivar, seleccionar e transmitir informação pode facilitar e melhorar a ordenação, organização, classificação e disseminação de informação. Tais tecnologias como os sistemas de gestão de bases de dados, sistemas de gestão documental, internet, intra-redes, motores de busca, ferramentas de trabalho, sistemas de suporte de performance, sistemas de suporte de decisões, valorização e armazenamento de dados, *e-mail*, video-conferência, as notícias e os foruns de grupo, podem desempenhar o papel de *pivot* para facilitar a gestão do conhecimento. Contudo, as tecnologias de informação em si não constituem o “coração” da gestão do conhecimento, e um projecto não é de gestão de conhecimento simplesmente porque utiliza ou incorpora as aplicações das TIC. Estas apenas desempenham um papel de suporte na gestão de conhecimento; sozinhas, não promovem conhecimento. Enquanto as tecnologias de informação ajudam os indivíduos a localizar informação, estes têm de determinar onde é que a informação é apropriada e relevante, de acordo com as suas necessidades particulares, isto é, têm de analisar, interpretar, compreender e localizar a informação no seu contexto para o converter em conhecimento.

Um dos mais importantes elementos impulsionadores da gestão do conhecimento consiste no facto de ser uma cultura colectiva “aberta” que encoraja os indivíduos a interagirem uns com os outros, a partilhar ideias, experiências, pontos de vista, e a serem ouvidos sem receio de represálias. A ausência de uma cultura incorporada que encoraja à colaboração, confiança, partilha de conhecimentos, audição, aprendizagem e criatividade pode constituir a maior barreira no desenvolvimento e implementação de um projecto de gestão do conhecimento bem sucedido. Esta observação tem merecido o apoio de diversos autores que afirmam que, “se a base cultural não é fértil para um projecto de conhecimento, nenhum conjunto de tecnologia, índice de conhecimento, ou bom projecto de práticas de gestão pode constituir-se num esforço bem sucedido (Davenport et al., 1998).

Sem o total consentimento e compromisso de gestão de topo, a iniciativa de gestão de conhecimento irá debater-se e finalmente perecer, pois o suporte da gestão deve ser o prenúncio, de recursos financeiros, humanos e técnicos, bem como da existência de oportunidades de formação adequadas e sistemas de recompensa. Goman (2002a, 2002b)

sugere que as iniciativas de gestão de conhecimento muitas vezes falham porque demasiados líderes de equipa retêm frequentemente a informação e doam-na para as “necessidades de conhecimento” básico; os executivos incitam à entrada de informação quando o que eles realmente pretendem é corroborar e validar as decisões já tomadas, e os indivíduos não partilham o que sabem devido a uma variedade de inibidores pessoais e organizacionais.

O sucesso dos projectos de gestão de conhecimento dependem da colaboração e partilha de conhecimentos entre todos os participantes, e todos estes devem comprometer-se activamente na recolha e contribuição de indicadores para os projectos. Contudo, se os colaboradores são penalizados e não recompensados pela partilha do seu conhecimento, não contribuirão para o esforço da gestão do conhecimento. O’Dell e Grayson (1998) sugerem que os indivíduos estão, frequentemente, relutantes à partilha do seu conhecimento, porque eles podem:

- Estar demasiado ocupados;
- Não desejar assumir responsabilidades acrescidas que provêm da partilha;
- Serem afectos a projectos que não utilizam as suas capacidades e aptidões;
- Sentir que a partilha de conhecimento será um impedimento ao seu sucesso pessoal;
- Estar com a sensação de ultrapassagem e intimidação em discussões de grupo e pensar que não têm nada com que contribuir;
- Não confiar na partilha de conhecimento dos outros ou na reciprocidade da partilha dos seus conhecimentos;
- Sentir-se ameaçado e “castigado” por contribuir se as suas opiniões forem ridicularizadas, criticadas ou ignoradas;
- Trabalhar para gestores ou responsáveis pela tomada de decisões que retêm a informação.

Ora, o conhecimento é o “saber-como” tácito e explícito que os indivíduos adquirem através das suas experiências pessoais, o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento passa por gerir este conhecimento tácito e explícito através da documentação ou transferência deste nas comunidades de conhecimento ou comunidades de prática.

Esta síntese é corroborada por Southon et al (2002), que identificam a existência de três elementos centrais no processo de gestão do conhecimento. Primeiro, os indivíduos têm de processar o conhecimento; segundo, têm de querer usar esse conhecimento; e terceiro, têm de

possuir a habilidade e sabedoria para saber quando aplicar e usar esse conhecimento (Southon et al., 2002).

Desta forma, é possível sintetizar o processo de gestão de conhecimento nos passos que a seguir se apresentam. A premissa básica da gestão do conhecimento reside na tentativa de adquirir e codificar o conhecimento explícito e tácito dos colaboradores, pois se não possuem conhecimento, não há necessidade da existência de um processo de gestão do conhecimento. Por isso, o primeiro passo do processo de gestão do conhecimento é a aquisição do mesmo por parte dos colaboradores.

Uma organização não pode gerir a informação e conhecimento que não conhece. Para isso, uma organização com gestão de conhecimento deve primeiro fazer um “inventário do conhecimento” e classificar explicitamente os seus recursos de conhecimento (Blair, 2002). Não é necessário criar um inventário de todo o seu conhecimento, mas sim incidir na identificação do conhecimento crítico, fidedigno, extremamente importante, e útil para a organização ou unidades de negócio, como por exemplo, as que se seguem (Watson, 2003; Blair, 2002):

- Conhecimento de uma profissão ou de uma tarefa específica, por exemplo, como fazer um trabalho de referência;
- Uma lista de funções ou tarefas do nível dos peritos que têm as melhores qualificações, a formação mais experiente, ou a melhor *performance* para desempenhar determinadas funções/tarefas;
- Uma lista dos peritos que podem resolver problemas específicos com probabilidade de ocorrerem;
- Conhecimento de precedentes históricos – determinados processos já experimentados e respectivos resultados;
- Conhecimento de clientes e concorrentes;
- Conhecimento sobre a criação de projectos de equipa bem sucedidos – saber quem tem capacidades para desenvolver projectos semelhantes e quem já trabalhou em conjunto com sucesso.

O terceiro passo no processo de gestão de conhecimento é ligar o inventário de conhecimento aos processos-chave de negócio que conduzem à estratégia ou *performance* colectiva. Os

processos-chave de negócio podem incluir desenvolvimento de produtos, valorização de serviços, gestão de clientes, vendas, etc. (Stewart e Kaufman, 1995). Este passo ajudará a definir os elementos mais críticos e vitais do conhecimento, requeridos para os processos-chave, e ajudará a filtrar o conhecimento que é apenas periférico ou tangencialmente importante. Baseado neste passo, o inventário de conhecimento pode ser redefinido para criar uma representação hierárquica dos elementos críticos e periféricos de informação.

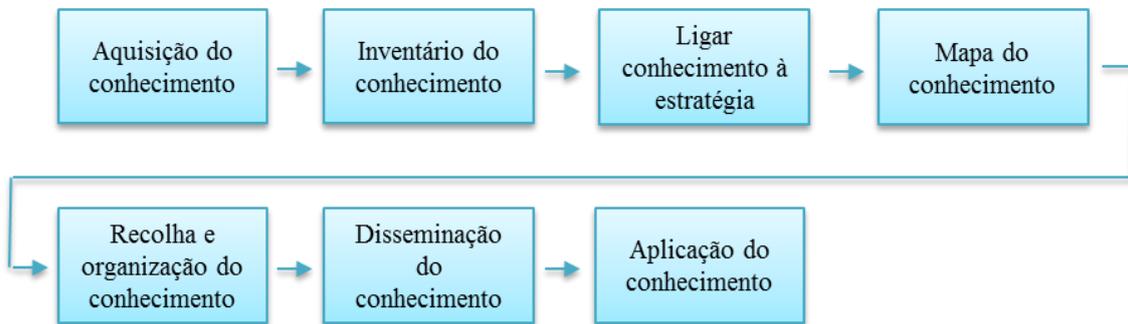
O quarto passo no processo de gestão do conhecimento é a criação de um mapa de conhecimento, o que implica capturar as entradas de informação-chave e as saídas de conhecimento. As entradas-chave incluem dados e informação específicas, comunicações verbais e escritas, e outros conhecimentos tácitos e explícitos partilhados. As saídas-chave podem ser documentos, relatórios internos, ensaios de investigação, procedimentos, objectivos de nível interno e as melhores práticas.

O quinto passo no processo de gestão do conhecimento focaliza-se na recolha e organização do conhecimento, desenvolvendo um processo sistemático de recolha, registo, e organização de entradas e saídas-chave de conhecimento e para encontrar, juntar e organizar conhecimento interno e as melhores práticas.

A compilação e organização das melhores práticas e outros conhecimentos serão insignificantes se os utilizadores não tiverem acesso a estas quando necessitam. Ainda assim, o sexto passo no processo de gestão do conhecimento centraliza-se no mecanismo que promove o acesso a conhecimento para que este possa ser recuperado, disseminado, partilhado, entendido e usado repetidamente.

À medida que os utilizadores aplicam as melhores práticas a novas situações para melhorar a *performance*, estes vão adaptando, refinando, e modificando-as e criando novas práticas melhoradas (Garu e Kumaraswamy, 2005). O passo final no processo de gestão do conhecimento envolve a apreensão destas práticas melhoradas e a sua adição à aplicação da gestão do conhecimento para que estas possam estar disponíveis no futuro.

Figura 16

Da aquisição à aplicação do conhecimento

Fonte: Watson, 2003

Afinal, a gestão de conhecimento não é um processo linear e estático. Pelo contrário, é um processo dinâmico, cíclico, que requer colaboradores para continuamente receberem informação, adquirir novo conhecimento, aplicá-lo para melhorar decisões, criar nova informação e conhecimento, aplicando esse novo conhecimento a novas situações, sucessivamente (Stratigos, 2001).

Resumindo, a gestão de conhecimento é um processo cíclico e dinâmico, que evolui através de diferentes etapas. Os colaboradores adquirem conhecimento na fase de aquisição de conhecimento. A organização estrutura os recursos do seu conhecimento e cria um inventário de conhecimento. Este inventário de conhecimento deve ser ligado à estratégia organizacional. Subsequentemente, as entradas e saídas-chaves de conhecimento são traçadas, sistematicamente agrupadas e organizadas. Depois, é desenvolvido um processo que permita o acesso e disseminação de conhecimento e a selecção das melhores práticas. Os utilizadores têm acesso ao conhecimento e aplicam-no para melhorar a *performance* e gerar novo conhecimento no processo, que é novamente agrupado e sucessivamente. A maioria dos projectos de gestão do conhecimento não tentam gerir todo o conhecimento que existe dentro de uma organização, pois a grande maioria destes projectos focaliza-se na gestão de conhecimento incorporado dentro de uma única unidade de negócio, área ou domínio (Watson, 2003).

1.5. Mudança de paradigma: o repensar da escassez de recursos. Um novo paradigma como enquadramento dos determinantes do Capital Intelectual

Os padrões tradicionais do paradigma económico, nomeadamente, o da escassez de recursos, são postos em causa, como frisa o *The Economist*, já em 28 de Setembro de 1996: “*a teoria económica possui uma incompatibilidade com o conhecimento: parece desafiar o princípio económico básico de utilização dos recursos (...) quanto mais se usa e se partilha, mais prolifera... infinitamente expansível (...) o que é finito na nova economia, é a habilidade para compreender e usar o conhecimento*”.

Na realidade, nesta nova economia, o capital intangível assume-se como mais relevante do que a parte tangível da organização, e grande parte do valor do capital tangível, foi gerado a partir do capital intangível. Esta tendência é demonstrada por várias observações, como por exemplo, o facto do Produto Nacional Bruto *per capita* dos Estados Unidos da América ser 15 a 25 vezes superior ao de há 100 anos atrás (Elwell, 2006). Ao mesmo tempo, o índice bolsista norteamericano Standard & Poor’s cresceu 212 vezes desde Janeiro de 1900 a Janeiro de 2012 (Shiller, 2005).

Afinal, a nova sociedade das organizações está baseada numa sociedade de conhecimento, sendo fundamental, para vencer os desafios emergentes, direccionar a atenção de todos os actores organizacionais para a economia do conhecimento ou, mais especificamente, para a gestão do capital intelectual.

Diversos estudos identificaram uma grande variedade de objectivos na gestão do conhecimento, sustentando que o seu sucesso apela a um conjunto de vertentes do conhecimento – incluindo a sua criação, recolha, codificação, personalização e disseminação – que conduz à consolidação de objectivos corporativos, ao encontro dos objectivos de *performance* e à implementação de estratégias de suporte a estes objectivos (Watson, 2003; O’Dell e Grayson, 1998; Blair, 2002; Stratigos, 2001; Garu e Kumaraswamy, 2005). O objectivo da gestão do conhecimento, na prática, poderá também referir-se à optimização dos custos, desenvolvimento da capacidade organizacional, melhoria do serviço a clientes, e à redução do tempo de ciclo dos processos.

Alguns investigadores afirmam que o principal objectivo da gestão do conhecimento consiste em conhecer, operacionalizar e organizar um ambiente onde os indivíduos são convidados e incentivados a partilhar, combinar e consolidar conhecimento. Esta aplicação de conhecimento, por seu lado, confere inovação à organização, pois a gestão do conhecimento permitirá encontrar importantes oportunidades que poderão resultar em inovações em produtos, processos e canais de distribuição (Van der Spek e Kingma, 2000).

Outros autores descrevem vários objectivos da gestão do conhecimento nos seus artigos de pesquisa, sustentando que o principal objectivo desta, no contexto único da organização empresarial, é a extracção de valor dos contactos comerciais, direcção estratégica e experiências de uma organização, e da vertente interna/externa dos colaboradores e que é esta a fonte de sustentação da vantagem competitiva do conhecimento (GartnerGroup, 1999).

A gestão do “excesso” de conhecimento é um tópico relevante, tanto para manter a harmonia resultante do crescimento do conhecimento, como na precaução de uma potencial perda de produtividade. A gestão do conhecimento pode também auxiliar as organizações, através da reserva de conhecimentos como alicerces de inovação e a criação de novas capacidades organizacionais (GartnerGroup, 2000). De acordo com Caldwell (1999), a gestão do conhecimento é direccionada para prevenir a perda de capital intelectual e para minimizar os riscos relacionados com a inovação. A gestão do conhecimento pode ser entendida como direccionada para a aquisição de valor comercial (GartnerGroup, 2000).

Assim, o valor compreendido pela gestão do conhecimento reside em diversos aspectos, como os seguintes:

- Criação de fóruns onde o conhecimento pode ser criado e partilhado, podendo funcionar como um catalisador para decisões e acções a serem tomadas, baseadas no conhecimento partilhado ou criado nestes mesmos fóruns, de modo a maximizar as oportunidades;
- Retenção de conhecimento criado e partilhado, através de fóruns de colaboração, tornando-os avaliáveis para reutilizar mais tarde em diferentes contextos;
- Exploração da informação interna e da informação exterior (incluindo a informação de clientes), transformando-as em conhecimento, através do uso de ferramentas de gestão do conhecimento;

- Promoção do aumento da eficiência individual, colectiva e organizacional, através do uso de fóruns de colaboração;
- Centralização do acesso ao conhecimento, que assim promove uma visão sobre uma área ou assunto particular, por exemplo, o conhecimento do cliente.

Ora, reconhecendo que o objectivo principal da gestão do conhecimento se focaliza na produção e avaliação do conhecimento (Caldwell, 1999), é possível identificar os seguintes desideratos subjacentes às acções de gestão do conhecimento:

- Suportar estratégias de implementação e realização de objectivos de negócios;
- Criar uma organização inteligente através de:
 - Retenção de conhecimento individual e organizacional;
 - Previsão mais específica de oportunidades importantes;
 - Crescimento do conhecimento organizacional;
- Aumentar as vantagens competitivas;
- Criar uma cultura e ambiente inovadores;
- Incrementar a colaboração como prática de trabalho;
- Melhorar a eficiência do trabalho (por exemplo, aumentar a capacidade organizacional) através de:
 - Melhoria da tomada de decisões;
 - Melhoria do serviço ao cliente;
 - Melhoria das soluções dos problemas;
 - Melhoria da produtividade;
 - Incremento do conhecimento individual.

Os negócios, em especial no sector de serviços, pela sua natureza, possuem relativamente poucos recursos de cariz tangível e, conseqüentemente, muito do seu sucesso deve-se à capacidade de gerir e maximizar o valor dos seus recursos intangíveis.

O capital intelectual relaciona-se estreitamente com os recursos intangíveis, que são a fonte de conhecimento, a informação, as experiências, as estruturas, a cultura e as relações saudáveis que uma organização pode criar colectivamente (Wexler, 2002).

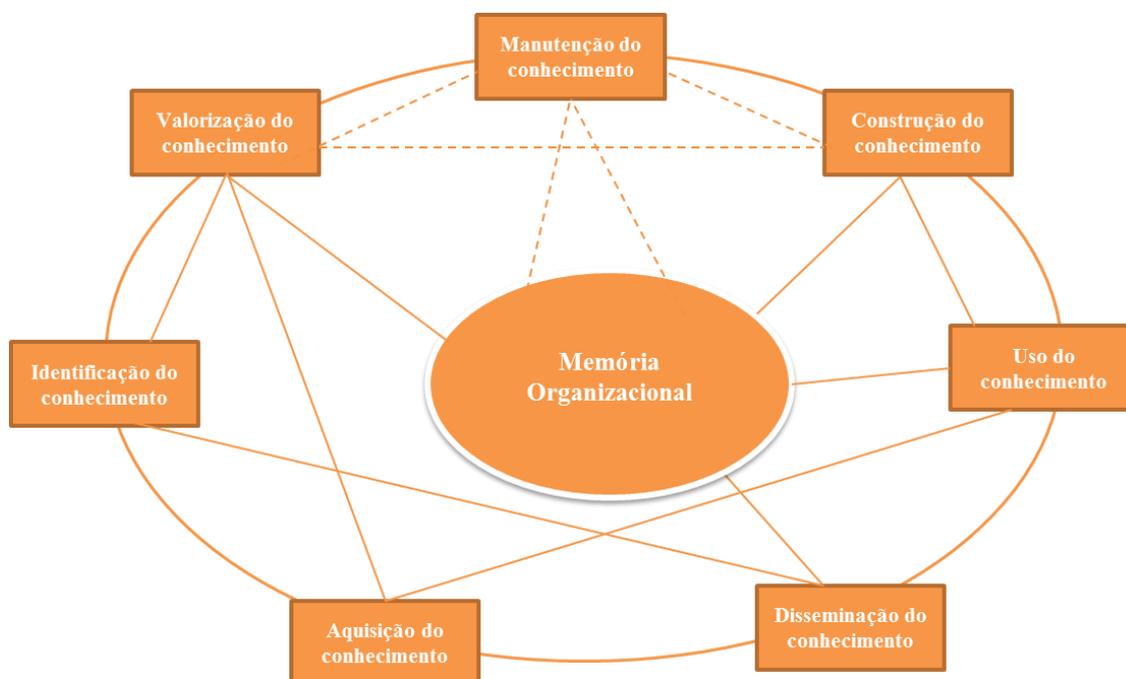
Considerando a dependência do sector de serviços dos seus recursos intangíveis, acredita-se que a estrutura do capital intelectual proporciona um mecanismo útil de avaliação e determinação do valor do negócio no sector (Watson e Stanworth, 2005).

O conhecimento e a aprendizagem são factores competitivos cruciais na “economia de aprendizagem”. A capacidade de aprender (e esquecer) é essencial para a *performance* económica, mas não o *stock* de conhecimento. Contudo, o conhecimento em si pode também ser visto como um recurso, e não como um processo.

O conceito de economia de aprendizagem enfatiza a inovação como a fonte essencial da competitividade, emergindo as inovações enquanto processos não-lineares, profundamente enraizados nas actividades económicas e sociais, e como processos de aprendizagem interactiva e colectiva. A aprendizagem colectiva é um processo de dinâmica e criação de conhecimento cumulativo que possui, devido ao seu carácter interactivo, numerosas vantagens sinérgicas. Além das rupturas de conhecimento, as vantagens sinérgicas emergem devido a um aumento de confiança nos processos de aprendizagem colectiva, pois um processo intensivo de interacção está incluído na criação de novo conhecimento. Nos processos não-lineares, as flutuações de informação multi-direccional são enfatizadas na criação e combinação de conhecimento, estando envolvidos diversos tipos de actores nos processos de inovação.

Ora, os estudos sobre as aplicações dos modelos de capital intelectual têm sido transversais a diversas áreas do saber (Costa, 2003). Ao nível do comércio externo, o modelo de conhecimento-capital combina as motivações “horizontais” para IDE (Investimento Directo Estrangeiro) – o desejo de colocar a produção perto dos clientes, e assim evitar o custo da troca – com motivações “verticais” – o desejo de incrementar trabalho não qualificado nas actividades intensivas de produção em locais com relativa abundância de trabalho não qualificado. Esta lógica apresenta um importante progresso, pois, em contraste, o modelo horizontal, um antecedente intelectual do modelo de conhecimento-capital, impossibilita a separação de actividades dos produtores de conhecimento da produção e, conseqüentemente, gera diferentes políticas de implementação.

Figura 17
Infra-estrutura do ambiente de gestão do conhecimento



Fonte: Kruglianskas e Terra, 2003

O conhecimento transformou-se desde uma celebração de pessoas criativas para uma pesada prescrição com vista à separação entre o conhecimento e o conhecedor. Esta mutação tem um efeito poderoso e está implicada em todos os aspectos do discurso do trabalho do conhecimento. Tal transformação discursiva mostra que o conhecimento profissional e aqueles que o efectuam - os trabalhadores do conhecimento - praticamente desapareceram dos discursos actuais sobre o conhecimento.

Do ponto de vista do próprio *knowledge worker*, recomenda Drucker (1999), é necessário preparar com alguma antecedência essa nova carreira, que pode significar uma viragem mais ou menos radical no percurso seguido até então; ou pode simplesmente significar a dedicação a uma actividade de cariz social ou humanitário, o que, por seu turno, justifica acções de formação específicas para esses que, já longe da sua juventude, querem partir de novo (Murteira, 2005, 2007).

Afinal, do ponto de vista organizacional, o que importa é potenciar as competências de conhecimento, maioritariamente tácito, incorporado no sujeito. Nesta senda, Drucker (1999) advoga que os diversos agentes organizacionais, para benefício da organização e de si mesmos, pois mantêm um “vínculo”, devem continuar como conselheiros, potenciando o seu capital de conhecimento.

Antes de 1980, as principais teorias de gestão focalizavam-se nas estruturas industriais como base para compreender as vantagens competitivas. É pressuposto das economias neoclássicas que os recursos podem ser homogeneamente distribuídos dentro das organizações e, em compensação, facilmente acessíveis por organizações competitivas.

Contudo, o cerne da gestão destina-se a descobrir formas inteligentes de combinar produtos e mercados, promovendo o equilíbrio do poder com fornecedores e clientes, bem como a avaliação do potencial substituto de tecnologias e/ou produtos e/ou serviços. A mensagem principal da linha de pensamento de um economista, numa visão de estrutura “industrial e organizacional” (Roos e Roos, 1997) assenta na “veneração” do meio envolvente mais do que do interior da organização.

Aliás, os estudos (e modelos) propostos por Porter (1990, 1994, 1998), ainda em voga nas escolas de gestão, e mesmo os modelos de competitividade estratégica de Ansoff (1957), radicam a sua principal valência na posição estratégica da organização face ao meio envolvente.

Pode-se mesmo afirmar que, desde 1960, se iniciou um novo ciclo que foi marcado pelo nascimento de uma nova área de investigação em Economia Internacional, originando a criação de um corpo teórico pluralista, que se consolidou e diversificou ao longo dos anos.

Por outro lado, os activos de recursos humanos não são estritamente o mesmo que os recursos de conhecimento, nem são um subconjunto.

Os activos de recursos humanos medem a entrega de recursos de conhecimento dinâmico (sujeito ao aumento ou diminuição) através de um indivíduo. Assim, os activos de recursos humanos têm a potencialidade de promover um aumento, mas são limitados no seu espaço de desenvolvimento. Em contraste, um recurso de conhecimento pode residir num indivíduo,

grupo, organização, livro ou máquina. Os recursos de conhecimento são mais imutáveis, e podem ser desdobrados numa variedade de mecanismos de entrega. Se os recursos de conhecimento forem capturados num sistema especializado, por exemplo, podem ser aplicados em toda a organização para melhorar a *performance* de outro recurso que executa a mesma tarefa.

Os activos de recursos humanos são avaliados, em parte, em perspectivas baseadas no potencial dos colaboradores para promover futuras descobertas e invenções ou sugerir inovações ou melhorias. Assim, é comum ver os activos de recursos humanos (medidos pelo salário) firmemente apreciados no início de uma carreira. Em contraste, os recursos de conhecimento (pelo menos, os capturados por um sistema especializado) são avaliados com base no conhecimento corrente que eles possuem e no seu espaço de difusão. A menos que exista algum mecanismo para reformular e modificar, os recursos de conhecimento são, frequentemente (mas nem sempre), depreciados pelo passar do tempo, não obstante o incremento do conhecimento.

As questões de posse são também diferentemente avaliadas. Nos Estados Unidos da América do Norte, a maioria dos Estados quer revogar os acordos de emprego que comprometem a capacidade de um ex-empregado usar as suas capacidades noutras organizações, durante um período de tempo. Os recursos de conhecimento não podem pertencer totalmente nem a uma organização, nem ao colaborador. Enquanto os recursos de conhecimento individual residem no colaborador, os recursos de conhecimento que existem no nível organizacional, nos livros e manuais, ou sistemas específicos podem ser entendidos como propriedade da organização.

A velocidade com que os recursos de conhecimento podem ser aplicados varia substancialmente. Quando desdobrado através de um sistema humano de entrega, a velocidade de raciocínio é controlada pela taxa de processamento do pensamento humano. Quando capturados num sistema específico, a velocidade de raciocínio é limitada pela eficiência do sistema do conhecimento e a velocidade do hardware do computador. Quando capturados em livros ou manuais, a velocidade de desdobramento é limitada pelo tempo gasto a localizar, interpretar e reflectir sobre a informação. Estas diferenças estão sumariadas no quadro seguinte.

Quadro 8
**Comparação entre recursos de conhecimento
e activos de recursos humanos**

Recursos de Conhecimento	Activos de Recursos Humanos
Vida económica determinada pela taxa de mudanças ocorridas na área	Vida económica determinada pela sua permanência na organização
A organização ou o colaborador podem ser os possuidores	Os colaboradores são os possuidores
Pode residir na organização e ser utilizado por indivíduos, livros, máquinas, etc.	Reside apenas no uso de um único indivíduo
Capacidade limitada por auto-melhoria, manutenção requerida	Aprendizagem activa possível
Valor determinado pelo espaço de difusão e base do conhecimento estática	O valor inclui componentes prospectivas e retrospectivas
Velocidade de uso controlada pela velocidade do sistema de conclusões	Velocidade controlada pela taxa de processos de pensamento humano

Fonte: Hoog e Wegen, 1997

A análise de Hoog e Wegen conduziu à conceptualização de um modelo que usa duas definições para reflectir o valor de um recurso de conhecimento:

- O “valor” de um recurso de conhecimento é o rendimento gerado por um produto, que pode ser atribuído ao recurso de conhecimento, sobre todos os produtos no processo que o usam como recurso;
- O “retorno” de um recurso de conhecimento é o valor de um recurso de conhecimento, menos os custos incorridos do uso do recurso de conhecimento enquanto recurso, somando todos os produtos que fazem uso deste.

Na verdade, diversas teorias económicas assentam as suas bases na escassez de recursos e, com o paradigma do conhecimento, deixam de ter poder explicativo global, entrando em crise.

Aliás, a expressão “economia baseada no conhecimento”, que se banalizou desde há vários anos, traduz algo de emergente, em vias de se consumir, mais do que um sistema económico acabado. Contém, pois, um elemento voluntarista, apologético, de *wishful thinking*, pelo que importa, mesmo neste assunto do conhecimento, não confundir desejos com realidades (Murteira, 2005, 2007).

Não obstante, o lugar nevrálgico ocupado no passado pelo operário industrial nesta categoria típica e estratégica do sistema económico, é hoje ocupado pelo trabalhador do conhecimento, de formação superior, ele próprio muitas vezes gestor de actividades “intensivas em conhecimento”.

1.6. O Capital Intelectual Macro Organizacional

Se se estiver a analisar o capital intelectual numa óptica da sua aplicação “macro”, isto é, às regiões e aos países, tem de se considerar a definição de capital intelectual, e seguindo as linhas de Martins e Viedma (2006) e Andriessen (2004a), um dos primeiros indicadores a considerar é a existência ou inexistência de uma visão da região em estudo.

Por outro lado, as orientações das actividades e capacidades essenciais decorrentes da visão permitem uma análise comparativa das actividades e competências que a região tem vindo a desenvolver ao longo dos anos. Nomeadamente, a partir de uma análise das componentes do Produto Interno Bruto (PIB) regional e do desenvolvimento do capital humano nos aspectos relacionados com a formação (educação).

Especificamente, a partir dos indicadores definidos nos estudos sobre o capital intelectual em regiões (Bontis, 2004; Martins e Viedma, 2006; Pasher, 1999), sobre o desenvolvimento sustentável (Comissão Europeia, 2005; Pearce e Atkinson, 2002) e do Fórum Económico Mundial, foram extraídos os seguintes indicadores, organizados segundo as dimensões definidas para o desenvolvimento sustentável:

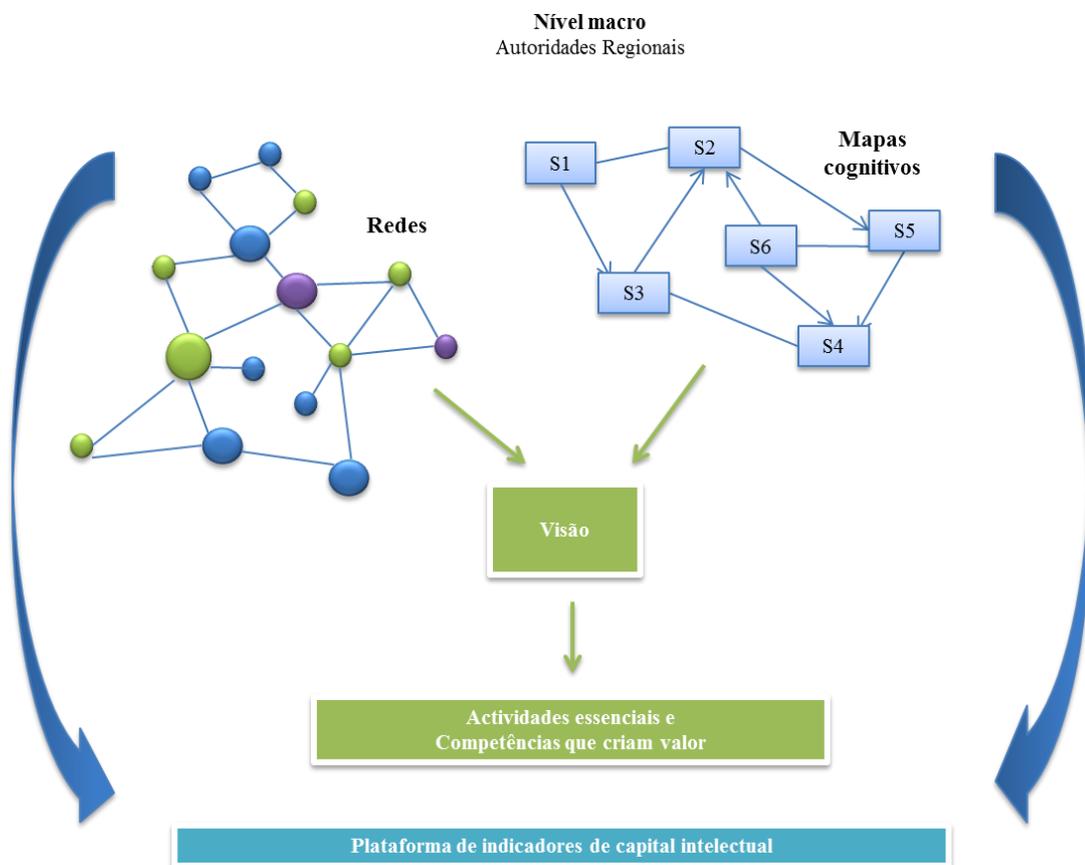
- a) Dimensão económica: a ênfase é colocada sobre o crescimento económico da região associado à qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Os indicadores são o desemprego e o PIB *per capita*;
- b) Dimensão humana: o objectivo é melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Os indicadores são: número de médicos por habitantes, índices de alcoolemia, taxas de criminalidade, percentagem de estudantes do ensino superior, esperança de vida à nascença, despesa pública na saúde e educação, número de camas hospitalares, instituições de ensino superior e literacia;
- c) Dimensão ambiental: o uso dos recursos naturais deve estar associado à sua capacidade de regeneração e a geração de resíduos deve ser associada à sua

- assimilação pelo ecossistema. Os indicadores são: índices de tratamento de resíduos sólidos e de água, entre outros;
- d) Dimensão institucional: está relacionada com a importância atribuída à participação dos cidadãos nos actuais modelos de desenvolvimento. Os indicadores são: o apoio governamental para a competitividade das empresas, a transparência, a ética das empresas, e o nível de burocracia no plano regional;
- e) Dimensão tecnológica: associada à crescente necessidade de inovação e desenvolvimento como motor de crescimento. Os indicadores são: o número de computadores por habitante, a utilização da Internet, número de empresas de alta tecnologia, a despesa em I&D, taxa de penetração de telefones móveis e geração de patentes.

Deste modo, pode-se apresentar a figura seguinte que sintetiza as interligações num diagnóstico do capital intelectual.

Figura 18

Elementos constitutivos do diagnóstico do capital intelectual de uma região



Assim, importa precisar que estão subjacentes dois tipos de redes: redes de trabalho e redes de amizade. Para cada um destes, deve ser aferido:

- Densidade: mostra a alta ou baixa conectividade da rede, estando compreendida entre o valor 0 (mostrando que não há conectividade) e 1 (indicando que os indivíduos pertencentes à rede estão conectados a 100%);
- Centralidade e centralização: centralidade é o número de actores aos quais um determinado actor está directamente ligado; a centralização representa o actor ou actores que revelam a maior centralidade;
- Intermediação: capacidade de um actor para comunicar com os outros e agir como uma ponte entre dois ou mais actores;
- Proximidade: capacidade de um actor em entrar em contacto com todos os outros actores na rede. Quanto maior a proximidade entre os indivíduos numa rede, mais eles estão ligados e, portanto, isso é ainda mais favorável para o desenvolvimento regional.

Quando se está a dissertar sobre o capital intelectual a nível “macro”, importa ter presente que cada actor tem o seu próprio modelo mental, sendo relevante adquirir conhecimento sobre a sintonia do pensamento num tema em particular, pois os indicadores estão relacionados com a comparação dos mapas cognitivos dos actores envolvidos.

Este tema tem apaixonado os investigadores e é um campo multidisciplinar, que poderá dar um importante contributo para a compreensão do desenvolvimento societal.

1.6.1. Os novos quadros teóricos de referência das teorias da gestão dos activos intangíveis

Se existe uma questão que tem dominado as deliberações da grande maioria dos gestores ao longo das décadas é, sem dúvida, “como realçar o valor da organização aos accionistas”.

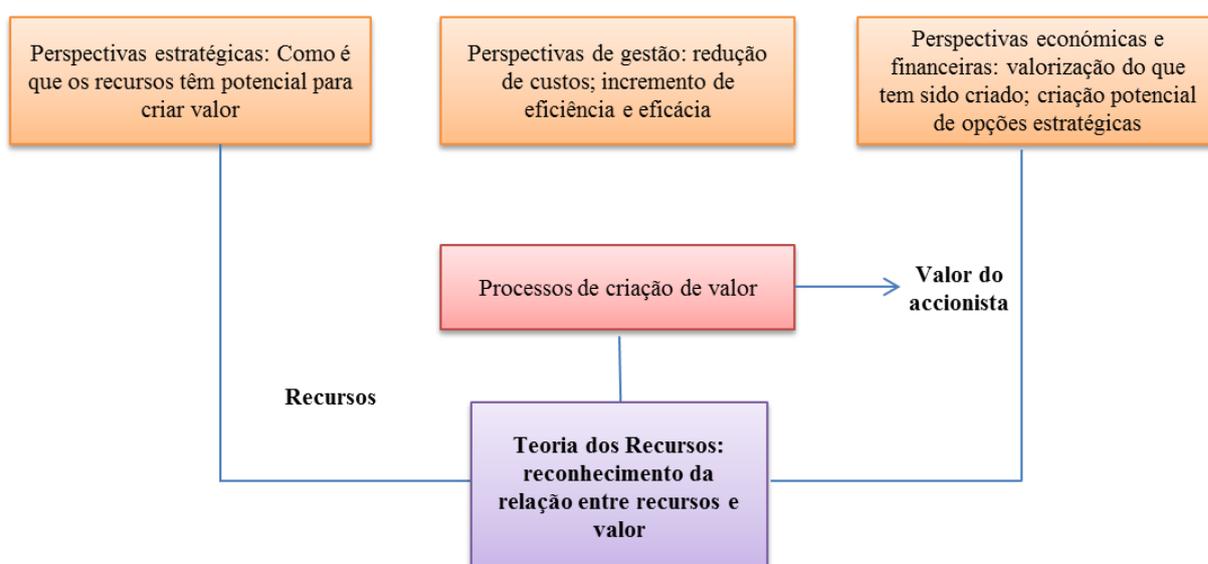
Na era industrial, a função de produção era relativamente linear. As questões chave eram o capital financeiro, o comportamento económico dos recursos produtivos (o domínio da diminuição de recursos) e os limites da organização eram nítidos. O conhecimento intensivo das organizações actuais debate-se com um ambiente muito mais complexo. As questões

primárias para os processos de criação de valor das organizações são o conhecimento e outros recursos intangíveis para os quais as leis clássicas da economia não se aplicam. Resumindo, os limites à volta de tais organizações são menos específicos e outras entidades, tradicionalmente vistas como externas, podem fazer contribuições significativas para o processo de criação de valor da organização.

Com efeito, Wernerfelt (1984) é frequentemente visto como o pai da teoria baseada nos recursos, tendo desenvolvido mais tarde (1997) a denominada teoria dos custos ajustada.

A premissa básica da teoria dos recursos explica que a capacidade de criação de valor de uma organização não advém da dinâmica de cada competência do sector (Rumelt, 1991), mas do processo de acumulação de recursos e dos recursos que possui (Barney, 1991; Collins e Montgomery, 1995; Dierickx e Cool, 1989; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Os recursos são retratados como incluindo estruturas, processos, pessoas, cultura, conhecimento e relações. Os recursos que são valiosos, raros, imitados e substituídos apenas de forma imperfeita são a principal fonte de vantagens competitivas sustentáveis de uma organização.

Figura 19
O processo de criação de valor



Fonte: Adaptado de Wernerfelt, 1997

A teoria dos recursos examina a natureza e qualidade dos recursos a serem duplicados no processo de criação de valor, mas não fornece uma estrutura para compreender o processo de

desenvolvimento e como o valor resultante é criado – a relação entre recursos e mais valias é “suposta”, mas não é explicada.

Em resumo, nenhuma das perspectivas anteriormente produzidas e explanadas na literatura fornece uma estrutura holística para a compreensão de como os recursos são transformados em mais valias no processo de criação de valor, particularmente nas organizações de conhecimento intensivo. Consequentemente, estas perspectivas não fornecem aos gestores uma estrutura prática para compreender a dinâmica da criação de valor em tais organizações, e assim não fornecem suficientes linhas condutoras para delinear e implementar estratégias de conhecimento.

Ora, o objectivo principal da perspectiva do capital intelectual é a criação de uma estrutura que permita descrever todos os recursos à disposição de uma organização e de como eles interagem para criar valor, incluindo recursos físicos, bem como recursos intelectuais.

Com efeito, a perspectiva do capital intelectual focaliza-se no valor, não no custo. Tal perspectiva adquire o potencial para a criação de valor de um recurso ou uma transformação como ponto de partida, não obstante a sua origem, complementando a estrutura da contabilidade. Enquanto os anteriores modelos explicativos fornecem uma excelente pergunta para estudar os custos relacionados com as transacções históricas e futuras, esta perspectiva permite olhar para as fontes de valor e respectivo caminho para se tornar realidade em termos financeiros, não obstante a origem dessas fontes.

Em particular, uma equipa de gestão deve trabalhar para responder às seguintes três questões:

1. Que recursos são necessários para criar valor, de acordo com a intenção estratégica que representa a posição relativa da organização face aos concorrentes?
2. Como rentabilizar estes recursos para melhor criar valor, de acordo com a intenção estratégica?
3. Quão relativamente importante é a identificação dos recursos e as transformações para conseguir alcançar a intenção estratégica?

Saliente-se que o capital intelectual se focaliza nas relações entre as pessoas, no conhecimento, nas relações inter-organizacionais e nas rotinas organizacionais. Isto significa

que o interesse no capital intelectual tem sido resultado do conjunto de relacionamentos organizacionais complexos.

1.6.2. As visões baseadas nos sistemas contabilísticos – o IAS 38

Para efectuar comparações de capital intelectual entre as organizações, a OCDE sintetizou três indicadores base (OCDE, 1999 e 2000), derivados dos dados financeiros auditados de uma organização e independentes das definições de capital intelectual adoptadas. A saber: os valores “*market-to-book*”, o “*q*” de Tobin e os valores intangíveis calculados.

O indicador mais conhecido do capital intelectual é o valor “*market-to-book*”, que define o valor do capital intelectual detido pela organização, como sendo igual à diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado da mesma. Embora a simplicidade seja a sua principal virtude, a verdade é que este método revela-se menos adequado a reflectir as complexidades do mundo real.

Com efeito, a subtracção do valor contabilístico ao valor de mercado tende a ignorar factores exógenos que podem influenciar o valor de mercado, nomeadamente, desregulação, condições de fornecimento, especulações, bem como toda a panóplia de informação que determina as percepções dos investidores do potencial de lucro de uma organização (as políticas industriais nos mercados estrangeiros, influências dos *media* e da política, rumores, etc.).

Para além disso, o modelo de contabilização corrente não procura valorizar a organização no seu todo, pois atribui a cada um dos diversos activos um valor adequado aos *standards* nacionais e internacionais definidos, sob os quais as contas foram preparadas. O mercado, por sua vez, valoriza a organização no seu todo, incluindo, por norma, a vertente estratégica. Este valor será então sujeito às variações das diversas componentes do valor contabilístico, do valor do preço de mercado e às várias imperfeições que poderão existir nas valorizações do mercado. Porém, deve ser reconhecido que quando se define capital intelectual desta forma, então está a falar-se de um agregado.

Os cálculos realizados para a obtenção do valor do capital intelectual podem também sofrer de inexactidão, uma vez que os valores contabilísticos podem ser influenciados pelas organizações, através da utilização das taxas de depreciação que mais lhes convêm. Essas taxas correspondem a outros valores que não a aproximação da depreciação em valor de um activo. Stewart (1997a) explica: *“(...) para encorajar as empresas a investir em novos equipamentos, as regras fiscais permitem deliberadamente às empresas depreciar os seus activos mais rapidamente do que na realidade se depreciam; e as empresas podem (com limites) utilizar os métodos de depreciação para apresentarem lucros maiores ou menores relativamente à realidade. Uma vez que, a parte direita do balanço tem que igualar a esquerda, qualquer desvalorização excessiva dos activos tem a correspondente diminuição do valor contabilístico da empresa (capital próprio)”*.

O “q” de Tobin é utilizado como forma de contornar o problema da taxa de depreciação na comparação do capital intelectual entre organizações. Foi desenvolvido inicialmente, pelo prémio Nobel e economista James Tobin, como método de previsão do comportamento de um investimento, usando o valor dos custos substitutos dos activos da organização para prever as suas decisões de investimento, independentemente das taxas utilizadas.

O “q” é o rácio do valor de mercado da organização (por exemplo, preço das acções x nº de acções) pelos custos substitutos dos seus activos. Se o custo substituto dos activos de uma organização é mais baixo do que o seu valor de mercado, então a organização está a obter rendimentos com características monopolistas ou retornos de investimento superiores ao normal.

Um elevado valor do “q” indica que a organização irá provavelmente adquirir mais desses activos, pelo que activos de capital humano e tecnológico são frequentemente associados a elevados valores do “q”.

Como uma medida de capital intelectual, o “q” de Tobin identifica a aptidão de uma organização para obter lucros mais elevados que o habitual, isto é, pelo facto de ter algo que os outros não têm (Stewart, 1997a).

Contudo, o “q” de Tobin está sujeito às mesmas variáveis exógenas que influenciam o preço de mercado, tal como o anterior método. Ambos os métodos são mais úteis para a comparação

entre valores de activos intangíveis dentro do mesmo sector, no mesmo mercado, e organizações com activos brutos de tipologias semelhantes. Estes indicadores permitem, ainda, comparar as alterações dos valores de capital intelectual durante um determinado número de anos.

Quando, através dos dois métodos, uma organização apresenta valores com tendência decrescente, tal significa que os seus activos intangíveis se estão a depreciar. Isto permite aos investidores obter um sinal de que essa organização não está a efectuar uma gestão efectiva dos seus activos intangíveis, facto que, por sua vez, pode conduzi-los ao ajuste dos seus portfólios de investimento, passando estes a deter participações em organizações cujos valores de “q” sejam crescentes ou estáveis. Fazendo comparações intra-indústria (sector) entre os concorrentes primários de uma organização, estes indicadores podem servir como reveladores da *performance* desejada, podendo ser usados para melhorar a gestão interna ou a estratégia da organização.

Um terceiro indicador denominado Valor Intangível Calculado (no original, Calculated Intangible Value - CIV) tem sido desenvolvido pela NCI Research para calcular o valor justo de mercado dos activos intangíveis da organização (o método segue as regras dos E.U.A.).

O “excesso” de retorno dos activos brutos é calculado através do CIV, sendo o mesmo utilizado como base para a determinação da proporção do retorno atribuível aos activos intangíveis.

Embora o CIV potencie o estabelecimento de comparações intra e inter-sectores, com base nos resultados financeiros auditados, dois problemas persistem:

1. O CIV usa o retorno médio dos activos do sector como base para determinar o “excesso” de retorno. Os valores médios sofrem por natureza, de problemas de cálculo, o que se pode traduzir num excesso ou defeito substancial do valor;
2. O custo do capital da organização vai definir o valor actual dos activos intangíveis. Porém, para que o CIV possa ser comparável intra e inter-sectores, o custo médio do capital do sector deveria ser utilizado como taxa de desconto para o cálculo do valor actual. Emerge assim, novamente, o problema das médias e deve-se, por isso, adoptar precauções na escolha de uma média, que não tenha sido adaptada para constar nos

registos, uma vez que as médias habituais, convenientemente, pecam por excesso ou por defeito.

1.6.3. O Balanced Scorecard

Após vários anos de estudo patrocinado pela Harvard Business School, Kaplan e Norton (1996) sugeriram que os gestores necessitavam de um sistema de medida multi-dimensional para guiar as suas decisões: um *Balanced Scorecard* (BSC), incluindo indicadores, indutores e retardadores e medidas que se centralizam no interior da organização. Não era a primeira vez que as organizações eram encorajadas a monitorizar medidas não financeiras (Eccles, 1991). Mas no início dos anos 90, muitas organizações mediam já tempos de ciclo, índices de qualidade, satisfação de cliente, quotas de mercado: todas estas medidas são não financeiras. A nova ideia, contudo, consistia em encorajar a sistematização das medidas destas qualidades, e em articular todas estas medidas num sistema coerente. Uma sugestão semelhante emergiu em França nos anos 50 e 60, e traduziu-se numa ferramenta chamada *tableau de bord*. Contudo, a literatura do *tableau* foi pouco divulgada e, deste modo, teve pouco eco através do oceano (Epstein e Manzoni, 1998), a que não é alheia a barreira da língua, pois a linguagem preferencial para os negócios já se assumia ser o inglês.

Do ponto de vista da operacionalidade, o BSC organiza o seu sistema de medida em quatro perspectivas:

- A perspectiva financeira inclui medidas contabilísticas (contudo, os autores sugerem a adopção de diferentes medidas para diferentes partes de uma organização, sacrificando a comparabilidade para ajustar a estratégia da unidade de negócios);
- A perspectiva de cliente agrupa as medidas relacionadas com a identificação de grupos alvo para os produtos da organização, além das medidas de marketing direccionadas para a satisfação, retenção e optimização do cliente;
- O processo interno de negócios provém arduamente do conceito da cadeia de valor. Kaplan e Norton incluem todos os processos relacionados com a realização de produtos e serviços para satisfazer as necessidades do cliente;
- Finalmente, a perspectiva da aprendizagem e crescimento inclui todas as medidas relativas aos colaboradores e sistemas da organização para facilitar a aprendizagem e difusão de conhecimento.

Contudo, um BSC é, ou devia ser, mais do que uma simples colecção de medidas. Para este fim, todas as medidas deviam estar ligadas através de uma cadeia de causa-efeito, que culmina numa relação de resultados financeiros. Assim, à medida que o tempo passa, os gestores devem monitorizar se a estratégia que eles escolheram é correctamente incrementada e depois verificar se as suposições que fizeram sobre a causa e relações de efeito são verdadeiras. Se os resultados financeiros não forem concretizados, então a cadeia a seguir é diferente da hipótese, ou as quebras de tempo são mais longas que o previsto.

O processo de construção de um BSC inicia-se com a reinterpretação da visão, ou estratégia a longo prazo, através das lentes de quatro perspectivas. Isto produz os factores-chave de sucesso (FCS) para cada perspectiva, que podem ser traduzidos em medidas críticas. A gestão superior deve executar o processo esboçado acima e é durante este processo que o compromisso essencial é criado, sendo essencial que a equipa o execute em conjunto. Em particular, o BSC pode ajudar os gestores a realizar quatro tarefas:

1. Comunicação e ligação pela concretização de um alinhamento estratégico dos objectivos de toda a organização;
2. Planeamento de negócios pela gestão dos objectivos, coordenação de iniciativas e planeamento do orçamento;
3. Recapitulação e aprendizagem através da actualização de projectos, estratégias e BSC;
4. Tradução da visão através da especificação da missão e estratégia a longo prazo para todos os constituintes dentro da organização.

As referidas actividades são sucessivas e a organização deve descrever um movimento espiral através delas.

Figura 20
O Balanced Scorecard: as 4 dimensões



Fonte: Kaplan e Norton, 1996

Com efeito, a característica principal subjacente ao BSC é a criação de um sistema de medida que permite às organizações manterem-se a par de muitas dimensões de uma forma sistemática sendo um conceito iniludivelmente poderoso. Além disso, os investigadores têm vindo a concordar plenamente com Kaplan e Norton, quando eles enfatizam o papel do BSC como um sistema de gestão, e não só como um sistema de medida sofisticado. Ao mesmo tempo, existem fraquezas do BSC que confinam o seu potencial.

Primeiro que tudo, o BSC é relativamente rígido. Esta rigidez manifesta-se em muitos aspectos do BSC. Primeiro, as perspectivas conduzem à identificação dos factores-chave de sucesso. Tal aspecto está limitado, porque alguns FCS (na verdade, grande parte deles) serão perspectivas cruzadas, causando simultaneamente impacto em mais do que uma dimensão dos recursos intangíveis da organização. Este não constitui grande problema, se os gestores conseguirem identificar todos os FCS. Porém, pode acontecer que a atenção esteja direccionada apenas para as perspectivas, podendo perder-se alguns FCS importantes só porque não seguem de perto nenhuma das categorias. Kaplan e Norton afirmavam que as

quatro perspectivas deviam ser um colete-de-forças, e as organizações deviam expandir o número enquanto vêm o ajuste, mas depois tratam-nas como uma classificação detalhada de todas as medidas possíveis, o que parece contradizer a sua intenção inicial. Além disso, as considerações relativas ao ambiente externo são limitadas pelos clientes. As organizações interagem e incrementam a relação com outros actores, como fornecedores, parceiros e a comunidade local (associações, sindicatos e consumidores finais).

Outro problema do BSC é a sua visão dos colaboradores quase como uma ideia. Os recursos humanos estão considerados em conjunto com os sistemas de tecnologias de informação, no seio da perspectiva de aprendizagem e crescimento. A inovação (o resultado da aprendizagem e acção humanas) é, na verdade, parte da focalização interna do processo de negócio. A inovação aparece quase como uma rotina, algo que a organização pode fazer sem as pessoas, ou pelo menos, independentemente delas. Consequentemente, o desafio específico da gestão de colaboradores e do seu conhecimento é subestimado pelo BSC. Mais do que isso o conhecimento é hipoteticizado, sendo tratado como um objecto físico: este “mal-entendido” pode reforçar a falha que muitas organizações cometem, por acreditar que a criação de um sistema de tecnologias de informação é suficiente para automaticamente gerir o conhecimento.

Finalmente, não é possível estabelecer uma comparação externa. Na verdade, o BSC é pretendido como um documento interno, apesar de tal facto não ser uma desvantagem, mas sim um pressuposto.

1.6.4. Contabilidade dos activos humanos (CAH)

Segundo Bontis et al. (1999), o capital humano representa o factor humano na organização: a combinação de inteligência, capacidades e perícia que confere à organização as suas características distintivas. Os elementos humanos de uma organização são aqueles capazes de aprender, mudar, inovar e fornecer pressão criativa que, se devidamente motivados, podem assegurar a sobrevivência da organização. Desde o estudo clássico de Hermanson (1964) há várias décadas atrás, o tópico de como e de onde valorizar os recursos humanos tem sido debatido por contabilistas e teóricos dos recursos humanos.

Na verdade, os argumentos a favor e contra a contabilidade de activos humanos (CAH) são especialmente pertinentes para a avaliação dos recursos intelectuais na nova economia, desde que estes envolvam essencialmente os mesmos conteúdos.

Do ponto de vista da sua operacionalidade, e de acordo com Sackmann et al. (1989) o objectivo da CAH é qualificar o valor económico humano para a organização, de forma a fornecer informação para as decisões financeiras e de gestão. Os investigadores têm proposto três tipos de modelos de medida de CAH:

1. Modelos de custo que consideram a aquisição histórica, reposição ou oportunidades de custo dos recursos humanos;
2. Modelos de valor de recursos humanos que combinam comportamentos não-monetários com modelos de valor económico e monetário;
3. Modelos monetários que calculam estimativas de coordenadas de ganhos futuros ou salários.

Embora nenhuma destas experiências em CAH tenha tido um lato sucesso, é interessante notar que a maioria dos sistemas foi desenvolvida em organizações de serviços (por exemplo, empresas de contabilidade, bancos, companhias de seguros e empresas de serviços financeiros), em que o capital humano compreende uma significativa parte do valor organizacional.

Na sua forma mais simples, os modelos CAH tentam calcular o contributo dos recursos humanos para as organizações através da capitalização das despesas salariais. Por outras palavras, em vez da típica classificação total de salários como uma despesa corrente, a flutuação de dinheiro não contabilizado do total de ordenados é classificada na secção de recursos da folha de investimentos. Por exemplo, supondo que uma organização possui mil colaboradores cujos salários médios anuais rondam as 500 unidades monetárias por colaborador, o método tradicional de declaração de ordenados para expressar os salários deveria produzir quinhentas mil unidades monetárias de despesa (1000 x 500) durante todo o ano fiscal. O uso do método contabilidade de activos humanos exige mais alguns requisitos. Primeiro, os gestores de recursos humanos devem estimar o tamanho médio da contribuição por colaborador, bem como o aumento médio nos salários por ano. Para isso, as medidas de recursos humanos consistiriam nos 1000 colaboradores; multiplicados pelo salário médio de 500 unidades; multiplicados pelo tempo médio de permanência de um colaborador;

multiplicado pelo aumento médio dos salários por ano; todos descontados um ano atrás. O valor resultante representa o valor do capital humano de uma organização em termos de moeda corrente.

Não obstante, é possível constatar que existem demasiadas suposições que devem ser consideradas na utilização dos modelos de contabilidade de activos humanos. Efectivamente, é difícil prever a dimensão de uma organização daqui a 10 anos. Além disso, as suposições sobre a permanência do colaborador, as mudanças e aumentos salariais são tudo procedimentos complexos e não lineares. Alguns modelos de contabilidade de activos humanos, que incluem também outras suposições que violam o senso comum, têm sido empiricamente desaprovados ou são inconsistentes com outros dogmas do mesmo modelo (Lindell, 1996).

Os problemas da contabilidade de activos humanos foram sempre conhecidos. Todos os modelos sofrem de subjectividade e incerteza, e da falta de credibilidade das suas medidas, que não podem ser examinadas com absoluta garantia. Outros críticos do modelo questionam se é moralmente aceitável rotular as pessoas como recursos e se tais medidas são facilmente manipuláveis. Embora estes argumentos sejam salientes nos comentários da contabilidade de activos humanos, levantam a questão relativa ao valor dos recursos humanos nas organizações: “são as avaliações de recursos humanos necessárias no sentido convencional?”. Extrapolações provenientes dos argumentos da contabilidade de activos humanos, sugerem a existência de três possíveis utilizações para a informação da contabilidade de activos humanos:

1. Como parte da verificação oficial do relatório de resultados para utilizadores externos dos dados financeiros da organização (por exemplo: credores, investidores, governo, autoridades reguladoras);
2. Como resposta interna aos membros da organização na definição de objectivos estratégicos;
3. Como ponto de partida para desenvolver planos futuros e estratégias através do reconhecimento das competências importantes implícitas no Capital Intelectual residente na organização.

Destes três, apenas o primeiro possui uma focalização de relatório externo que possa exigir exames de validação. Os outros dois potenciais usos de avaliação pertencem ao desenvolvimento da política interna e implementação de planos de gestão e sistemas de controlo. Além disso, continua a ser possível avaliar o processo subjacente à criação das medidas de contabilidade de activos humanos.

Obviamente, os investidores e mercados financeiros imputam valor às capacidades e perícia dos gestores de topo: os investidores valorizam as pessoas, as suas capacidades e o seu potencial em tais organizações. De facto, os críticos da contabilidade de activos humanos manifestam-se sobretudo pelo facto de tais avaliações não serem objectivas. A metodologia da contabilidade para os salários de gestores e os custos de formação está consolidada, mas colocar um valor no potencial de crescimento e incremento do seu conhecimento é muito mais difícil. Consequentemente, para determinar a influência dos recursos humanos da organização devem contribuir a institucionalização bem sucedida da cultura empresarial e a transferência de práticas e conhecimento.

Para parafrasear Fombrun, se a transferência de tecnologia é o motor de uma organização global, de liderança do desenvolvimento e condutor de competitividade, então, a gestão de recursos humanos e do conhecimento é o seu combustível (Fombrun, 2001).

1.6.5. Os modelos baseados em indicadores económicos

1.6.5.1. Valor económico adicionado (Economic Value Added - EVA)

As medidas financeiras tradicionais de desempenho, como a rentabilidade dos activos (ROA) e a rentabilidade dos capitais próprios (ROE), têm sido arduamente criticadas pela sua inadequação na condução de decisões estratégicas, conforme assinalam autores como Bontis et al. (1999). Em particular, não consideram o custo do capital incorrido para financiar projectos que geram estes retornos, e falham como instrumentos de avaliação dos gestores na sua pesquisa por vectores para a criação de valor. Por outro lado, estes indicadores também estão fortemente agregados, o que significa que, por vezes, confundem o impacto de diferentes factores estratégicos, tais como a condução da diferenciação de produtos para a

recuperação de preços mais elevados e a melhoria da produtividade indutora de uma vantagem de custos (Stewart, 1994b). Além disso, falham frequentemente na elucidação das causas subjacentes ao elevado ou ao baixo desempenho. Por exemplo, uma organização que adote uma estratégia de liderança pelos custos pode simultaneamente melhorar a sua produtividade e baixar os seus preços. O impacto destas duas acções de gestão pode ser equilibrado, e não se antevê a possibilidade de antecipar os reflexos destas acções isoladas (Banker et al., 1996).

O valor económico adicionado (doravante referido por EVA) foi introduzida pela Stern Stewart e Co., uma empresa consultora americana, nos finais dos anos 80 como uma ferramenta para apoiar as organizações a perseguir a sua directriz financeira orientadora para a maximização da riqueza dos seus accionistas (Stewart, 1994a, 1994b e 1998). Em termos latos, o EVA é um sistema de medida de gestão financeira que pode ser usado no orçamento, no planeamento financeiro, na delineação de objectivos, nas medidas de desempenho, e na comunicação com os accionistas. O objectivo do EVA é o desenvolvimento de uma medida de desempenho que respeite apropriadamente todos os modos como o valor incorporado poderia ser adicionado ou perdido. Ao construir responsabilidade dentro de um sistema de gestão, o EVA encoraja os gestores a tomarem decisões segundo os princípios destinados a maximizar o valor dos accionistas.

O conceito não conduz directamente a uma revolução. Alfred Sloan, presidente da General Motors entre 1923 e 1946, conhecia o EVA – mas não por este nome – desde o início dos anos 1920. Na verdade, os contabilistas conheciam desde há muito um acrónimo relativo próximo: RI (do inglês *residual income*), ou rendimento residual (McConville, 1994). O rendimento residual é o valor restante depois de todos os fornecedores e accionistas de uma organização terem sido compensados. A diferença é que o EVA tem sido encarado muito mais seriamente, e está muito mais desenvolvido por praticantes e investigadores.

Afinal, o EVA fornece uma linguagem comum e constitui um ponto de referência dos gestores na discussão da criação de valor: os projectos tornam-se facilmente comparáveis e os gestores podem responder à pressão para um desempenho contabilístico através do uso de uma métrica apropriada (Young, 1998b). Mais do que isso, o EVA alcançou uma difundida aceitação na comunidade financeira, e assim pôde aumentar a legitimidade de uma

organização nos mercados financeiros, enquanto medida de valorização da criação ou destruição de valor num dado período (CS First Boston, 1996).

Quanto à operacionalidade, e de acordo com os defensores do EVA, maximizar a riqueza dos accionistas não é o mesmo que maximizar o valor de mercado da organização. O valor total da organização pode ser facilmente maximizado pelo investimento de capital financeiro; a riqueza dos accionistas maximiza-se, por outro lado, apenas pelo aumento da diferença entre o valor total da organização e o capital total empregue pelos investidores. Esta diferença é denominada de valor de mercado adicionado (VMA). A variação representa a diferença entre o capital inicial dos investidores na organização e o valor presente do capital que eles poderiam obter através da venda das suas partes. Ao maximizar este incremento, os gestores maximizam a riqueza dos seus accionistas relativamente a outros usos do seu capital.

Consequentemente, pode ser argumentado que, uma organização com VMA transmite o veredicto actual de mercado através do valor actual líquido (VAL) da estrutura e dos projectos de investimento de capital contemplados. O VMA constitui, assim, uma avaliação sintética dos recursos de desempenho empresarial – ao mostrar o sucesso que uma organização teve na distribuição, controlo e reorganização dos recursos para maximizar o VAL da organização e daí a riqueza dos accionistas.

A desvantagem do VMA é que os ganhos e perdas resultantes dos anos de actividade são agregados em bases de um para um com os resultados do ano anterior e com a expectativa expressa no preço da quota (Dierks, 1997). Como consequência, uma organização com um historial de sucesso esforçar-se-á por manter um VMA elevado e positivo mesmo que os projectos correntes e perspectivas futuras não sejam promissoras, com risco e dificilmente recompensadoras.

Para os gestores, a solução é concentrarem-se apenas nas mudanças do VMA, decorrentes da contribuição dos novos projectos para o incremento do valor de mercado e do capital total. O EVA incita-o, enfatizando a importância de maximizar ganhos incrementais acima dos custos de capital. De forma a obter um EVA positivo, a taxa de retorno total do capital deve exceder a taxa de retorno requerida. A importância de maximizar os ganhos incrementais acima dos custos importantes parece intuitivamente simples. Como se demonstra, contudo, a sua concretização não é tão simples como parece.

Conforme referido, o EVA resulta da diferença entre as vendas líquidas e a soma dos custos operacionais, impostos e custos de capital.

Formalmente falando:

$$\text{Vendas líquidas} - \text{custos operacionais} - \text{impostos} - \text{custos de capital} = \text{EVA}$$

Sendo que os custos de capital são calculados pelo custo médio do capital multiplicado pelo capital investido.

$$\text{Custos de capital} = \text{custo médio do capital} \times \text{capital investido}$$

Na prática, o EVA é aumentado se o custo médio do capital for inferior ao retorno dos recursos líquidos e vice-versa.

Apesar do EVA não descrever explicitamente a gestão dos recursos intangíveis, o argumento que lhe está implícito é que a gestão efectiva dos recursos do conhecimento o irá aumentar. Do mesmo modo, esta origem implica que as medidas não específicas são desenvolvidas para a avaliação da contribuição potencial dos investimentos em intangíveis. Na verdade, investigadores da área da estratégia defendem a ideia de que o uso de medidas como o EVA, enquanto uma medida alternativa ao *stock* de capital intelectual, pode ser entendido como uma medida para o retorno de capital intelectual (Marchant e Barsky, 1997). A implicação é que estes investimentos devam continuar a ser avaliados de acordo com o critério padrão para avaliar qualquer projecto a longo prazo: o valor actual líquido, a análise do custo/benefício, etc.

O EVA pretende apenas proceder à concretização disto, através dos inúmeros ajustamentos ao valor e custo do capital que têm sido sugeridos. Ao definir as medidas do EVA, Stern Stewart e Co. identificou 164 áreas diferentes de ajustamento de desempenho, as quais deviam colmatar as falhas na prática convencional de contabilidade, e resolver assim os problemas com a contabilidade dos valores intangíveis e dos investimentos a longo prazo com um elevado grau de incerteza. Entre estas áreas problemáticas encontram-se: a depreciação, a

capitalização e amortização de I&D, os estudos de mercado, os investimentos financeiros, as mudanças de reestruturação, a aquisição de prémios e outros investimentos “estratégicos” com padrões de pagamento diferidos.

Mesmo ignorando que a possível “mensagem contabilística” possa permitir que gestores escrupulosos adaptem tal número de ajustes, é evidente que as organizações, ao implementar o EVA, enfrentam um *trade-off* entre a complexidade e a exactidão. À medida que o número de ajustamentos aumenta, a precisão dos cálculos do EVA pode melhorar, mas o sistema torna-se mais complicado e vulnerável aos desafios pelos gestores das organizações, já para não referir obsoleto e inútil. Para resolver o *trade-off*, a maioria destas organizações que adopta o EVA limita o número de ajustes a menos de cinco.

Outra limitação é o cálculo do valor contabilístico do uso dos recursos (líquidos) do EVA. Estes podem dar pequenas indicações do valor de mercado actual ou do valor de reposição. A justificação para o uso de custos históricos é, contudo, que o mercado de valores, sujeito a possível especulação subjectiva, irá impor extensos custos num sistema de medidas e reduzir a objectividade das medidas.

Embora haja evidências que demonstram que o EVA e os preços das acções estão correlacionados (Lehn e Makhija, 1996), não se pode afirmar que o EVA é mais eficiente a explicar o preço das acções do que as medidas de desempenho alternativas. A evidência parece sugerir de outra forma, pois os estudos não revelam nenhum poder explicativo adicional sobre a vantagem da contabilidade em explicar o preço incluído nas acções, existindo apenas uma correlação relativamente baixa entre variações do EVA e variações no preço das acções (Dodd e Chen, 1997).

Como comentário final, é importante salientar que o EVA assume uma perspectiva de resultado final: o ponto de partida para a análise do EVA é o de que as organizações devem funcionar exclusivamente para satisfazer o interesse dos accionistas. Algumas organizações repescaram esta caracterização dos seus objectivos institucionais, quer por causa de circunstâncias particulares (por exemplo, organizações de reconhecido mérito, em áreas ideológicas) ou simplesmente porque acreditam que outras perspectivas na gestão são mais produtivas pelo seu desenvolvimento a longo prazo. Importa continuar a observar se o EVA

pode ser adaptado para responder a estes outros pontos de vista da moderna gestão organizacional.

1.6.5.2. Custeio baseado nas actividades (CBA)

O CBA - Custeio Baseado nas Actividades (no original, Activity Based Costing - ABC) evoluiu de um simples sistema de custeio para um sistema de medida da performance das organizações, apresentando diversos objectivos.

Os princípios basilares do CBA residem no facto de que as actividades consomem recursos e que as actividades têm uma causa, sendo os custos atribuídos aos produtos na proporção da utilização de recursos que consomem através das actividades que necessitam.

Desta forma, diferentes clientes, produtos ou canais causam diversos níveis de actividade essenciais à prossecução dos objectivos da organização.

O método ABC focaliza-se no reagrupamento das actividades necessárias pelos processos da organização, numa clara identificação com a produtividade.

Na verdade, os clientes determinam as actividades a realizar, sendo, de acordo com a metodologia CBA, imputados os custos às actividades e aos processos, através de um indutor de custos, numa lógica de que as actividades são analisadas como parte integrante de um processo e sempre com o objectivo constante de melhoria.

Assim, no quadro da evolução das organizações, havia que estabelecer um sistema que ajudasse a definir as prioridades estratégicas, identificando, implementando e desenvolvendo os planos organizacionais, departamentais e de detalhe, em conjunto com procedimentos orçamentais tradicionais.

Por outro lado, assegura uma medição da performance de custos, identificando oportunidades de redução de custos na concepção de produtos e serviços e melhorias de processo.

O CBA, ao focalizar a sua atenção nas actividades, proporciona uma análise da performance de custos, identificando economias nos custos de materiais e mão-de-obra e melhorias de eficiência.

A gestão organizacional e a melhoria contínua são outros dos elementos inovadores face ao tradicional sistema de custeio, perseguindo uma gestão eficiente do capital, visando sempre a optimização da relação custo-benefício.

Este método modifica o modo de registo dos custos e de observação do desempenho de uma organização, uma vez que a actividade é um conjunto de actuações ou de tarefas que têm como objectivo a atribuição, pelo menos a curto prazo, de um valor acrescentado a um objecto (processo ou produto). O cerne está na criação de valor acrescentado, enquanto nos métodos tradicionais de registo o cerne assenta nos custos em si mesmos.

Uma actividade é um conjunto de tarefas elementares realizadas por um indivíduo ou por um grupo, com um carácter homogéneo do ponto de vista de custo e execução que permitem obter um *output*, dirigidas a satisfazer um cliente externo ou interno e que são realizadas mediante a utilização de uma série de *inputs*, sendo a unidade de actividade, uma medida da frequência da actividade ou o factor de variação no volume da actividade.

A operacionalização da missão de uma organização é levada a efeito através dos processos que a consubstanciam, pelo que a sua importância no contexto é primordial.

Entende-se, assim, um processo como um conjunto de actividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma organização, que estão inter-relacionadas entre si, porque delas depende individualmente e no seu conjunto, a obtenção de um resultado único e claramente definido, podendo ser de natureza informacional e decisional, podendo ser suportado por um sistema de fluxo de trabalho, tendo em vista uma perspectiva de eficiência e eficácia na simplificação da tomada de decisão.

De salientar que os processos de decisão/acção envolvem uma actividade predominantemente de reflexão sobre a informação disponível, a obtenção eventual de outros dados, a aplicação de critérios de ponderação de riscos, de comparação de vantagens e desvantagens, que se concluem com a tomada de uma decisão que desencadeia por sua vez uma acção.

O controlo de processos e documentos é uma necessidade das organizações, quer sejam públicas ou privadas.

O controlo de processos inicia-se com a identificação das várias actividades que dele fazem parte, para que se possam analisar e tomar decisões, que contribuem para a sua simplificação e optimização.

Desta forma, pretende-se organizar *inputs* para um controlo, assente em regras que conduzam os serviços e que permitam estabelecer uma linha de orientação para quaisquer melhorias a implementar ulteriormente, tendo em conta a maturidade dos processos identificados e mapeados.

Assim, no âmbito da evolução dos métodos e sistemas de gestão potenciadores de uma efectiva criação de valor, não se pode deixar de referir o CBA.

A descentralização do exclusivo ênfase na vertente financeira possibilita a observação da organização sobre outro ponto de vista, facilitando a eliminação de funções e passos desnecessários, a identificação de duplicações, hipóteses de combinação de funções, de equilíbrio das cargas de trabalho, de modo a reduzir e/ou eliminar os estrangulamentos, assegurando uma melhoria do fluxo dos processos, do *layout* do local de trabalho e respectivo fluxo e da distribuição de tarefas e de colaboradores.

De igual modo, a abordagem do CBA potencia a eliminação das causas de rejeições e de retrabalho, através da aposta na formação e incremento do recurso ao “coaching” e a facilitadores.

A implementação de sistemas de planeamento e orçamentação eficazes com metas realistas de uma perspectiva operacional, assentes na medição da performance com análise e revisão constantes, que conduz a uma melhoria contínua, permite uma simplificação dos passos das tarefas e dos processos, por via da automatização, estandardização e da flexibilidade.

Este método preconiza a existência de medidas não financeiras de custo, como as reclamações dos clientes (devoluções, rejeições, queixas), as existências “paradas” (matérias primas, produtos em vias de fabrico, produtos acabados), as entregas atrasadas (clientes, fornecedores) ou as alterações a encomendas (compras, fabrico, entrega).

Ao nível do processo, podem-se identificar igualmente algumas medidas de custo não financeiras, como a optimização do processamento (fabrico, compra e encomendas de clientes), dos registos (requisições de compra, etc...), do controlo de qualidade (recepção, em processamento, final), do equipamento (tempo ocioso, preparações, manutenção e espera), assim como as alterações no planeamento da produção (movimentações, tempo de espera, tempo perdido) e as ineficiências do serviço ao cliente (atrasado, inadequado e que não dá resposta).

O contributo para o realçar da importância do capital intelectual está evidenciado no cômputo das inovações que este método introduziu no seio das preocupações das organizações, orientando os radares para as actividades, apresentando medidas e objectivos de performance das actividades, traduzidas em políticas de optimização da produtividade, enquanto medida de eficiência, dividindo os recursos consumidos pela actividade pelo *output* (expressa em termos monetários, a produtividade cresce quando o custo por unidade de *output* declina).

1.6.6. A contribuição da escola nórdica

A taxinomia da Skandia (1994) para o capital intelectual é basicamente semelhante ao Monitor de Activos Intangíveis (Sveiby, 1997), porque eles provêm de uma mesma origem (assente nas origens suecas). Contudo, a Skandia agrupou-os de um modo ligeiramente diferente e adicionou-lhe algumas especificidades.

De um modo global, pode apresentar-se, de forma sintética, a comparação entre a taxinomia da Skandia e a taxinomia proposta por Sveiby.

Figura 21

Navegador de capital intelectual - Skandia

Fonte: Skandia, 1994

Figura 22

Monitor de activos intangíveis - Sveiby

Fonte: Sveiby, 1997

A associação capital humano/competências do indivíduo é sugerida por Sveiby que, de um modo geral, também identifica, essencialmente, estrutura interna com capital organizacional, e estrutura externa com capital de clientes.

Atenta a importância destes referenciais (Skandia) na conceptualização do capital intelectual, de seguida, apresenta-se uma reflexão sobre ambos os modelos.

1.6.6.1. O modelo de Capital Intelectual de Edvinsson

O cerne da literatura produzida sobre a Skandia focaliza-se na forma como esta se “apropriou” do capital intelectual, criando um navegador e um conjunto de medidas para quantificar este importante recurso. Esta empresa tornou-se o centro das atenções mundiais quando, em Outubro de 1994, Thomas Stewart publicou na revista Fortune um artigo intitulado “*O activo mais valioso da sua empresa: o Capital Intelectual*”, onde descreve diversos casos pioneiros nesta temática, com especial incidência na Skandia. Contudo, esta não foi a primeira publicação subordinada a este assunto. Aliás, o próprio Thomas Stewart tinha escrito um artigo em Janeiro de 1991, o que originou que, mais tarde, na Primavera desse ano, publicasse um livro, cujo título foi “O Poder do Cérebro”. Este foi o ponto de

partida para que Thomas Stewart fosse contactado por um responsável da Skandia para discutir a temática.

Leif Edvinsson foi o primeiro homem a ocupar um cargo de director de capital intelectual do mundo, precisamente na empresa Skandia. No início de 1991, Leif Edvinsson, um homem de 48 anos com carreira feita no sector bancário e com um mestrado da Universidade da Califórnia, foi contratado por Jan R. Carendi, presidente da Skandia Assurance & Financial Services (AFS), a maior divisão e com o mais rápido crescimento, representando 39% da Skandia, em 1993. Na realidade, a sua contratação, tal como relata Thomas Stewart (Stewart, 1997a), foi bastante singular, pois tendo sido entrevistado na qualidade de candidato a um lugar vago, referiu-se, durante a entrevista, ao livro “o poder do cérebro”, afirmando “isto é o que a sua empresa deveria fazer: gerir o capital intelectual”, ao que Carendi acedeu, dizendo “pois então faça-o”.

O actor principal desta mudança na forma de ver a empresa foi, sem dúvida, o supracitado Leif Edvinsson que, não obstante o terreno inexplorado por onde ia enveredar, soube agir com a necessária determinação, no novíssimo lugar que lhe era posto à disposição.

Afinal, numa época de grande devir (a denominada era do conhecimento), exigem-se alterações e/ou adaptações dramáticas às organizações empresariais. Não será necessário, porém, a criação de organizações totalmente novas (Drucker, 1993) mas tão-somente focalizar a atenção num conceito emergente, o capital intelectual.

É de salientar o pioneirismo da Skandia, quer em termos da criação do director de capital intelectual, quer na conceptualização do seu modelo de capital intelectual, assim como, e subjacente ao mesmo, na divulgação e publicação de relatórios do capital intelectual, como suplemento ao seu próprio relatório de contas. As razões que levaram a Skandia a empreender tamanha tarefa estão patentes quando Leif Edvinsson afirma *“que a era industrial ficou para trás e vive-se numa nova economia do conhecimento, sendo por isso necessário saber o que se está a passar, necessitando visualizar e analisar os tremendos investimentos que estão a ser feitos em intangíveis, capital humano, talento, competências, propriedade intelectual, tecnologias de informação, em todos estes valores inclusos numa organização. É por isso que se necessita de um sistema de navegação, uma forma de navegar para o futuro. É necessário operar a mudança da gestão do conhecimento para a navegação do conhecimento”*.

Desta forma, importa desde já compreender que nos pressupostos da Skandia estão patentes três princípios:

1. O valor dos activos intelectuais excede várias vezes o valor dos activos inscrito no balanço;
2. O capital intelectual é a matéria-prima que dá origem à criação de resultados financeiros;
3. O gestor tem de distinguir entre duas formas de capital intelectual: o capital humano e o capital estrutural. Convém assinalar que o capital de cliente, subdivisão do capital estrutural, ascendeu, posteriormente, a este nível de distinção. Distinguiam-se, portanto, três formas de capital intelectual.

O primeiro relatório de capital intelectual, apresentado em 1993, como documento interno da Skandia AFS, intitulava-se “Relatório Anual de Capital Intelectual 1993”, resultante de um longo trabalho desenvolvido, que havia iniciado na década de 80. Leif Edvinsson que tinha assumido o seu cargo em Setembro de 1991 criou, logo no dealbar de 1992, a primeira de diversas equipas virtuais debruçadas sobre o capital intelectual. Deste estudo, resultaram três conclusões:

1. O capital intelectual constitui informação suplementar, não estando subordinado às informações financeiras;
2. O capital intelectual é um capital não financeiro, e representa a diferença, oculta, entre o valor de mercado e o valor contabilístico;
3. O capital intelectual é um passivo e não um activo.

Esta terceira conclusão é muito importante, demonstrando que o capital intelectual deve ser visto da mesma forma que o património líquido, assumindo-se como um empréstimo dos credores, clientes, funcionários, fornecedores, entre outros *stakeholders*.

Figura 23
O capital intelectual



Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone, 1997

Nos termos tradicionais da contabilidade, está-se perante o conhecido conceito de *goodwill*, sendo que este, contudo, é uma rubrica não muito valorizada e que deve até ser amortizada rapidamente, o que se situa claramente nos antípodas da ideia de um valor para o futuro e ascendente.

O levantamento dos valores ocultos da Skandia AFS iniciou-se em 1992, tendo sido elaborada uma longa relação de itens que possuíam valor mas não estavam identificados pelo sistema contabilístico, nomeadamente, marcas registadas, concessões, sistemas de tecnologias de informação, bases de dados de clientes, competências fundamentais, sistemas de administração de fundos, principais colaboradores, parcerias e sócios. A tendência para a optimização levou a que esta lista possuísse mais de 50 itens, tendo posteriormente sido simplificada para apenas dois segmentos - o capital humano e o capital intelectual - originando a definição:

$$\text{Capital Intelectual} = \text{Capital Humano} + \text{Capital Estrutural}$$

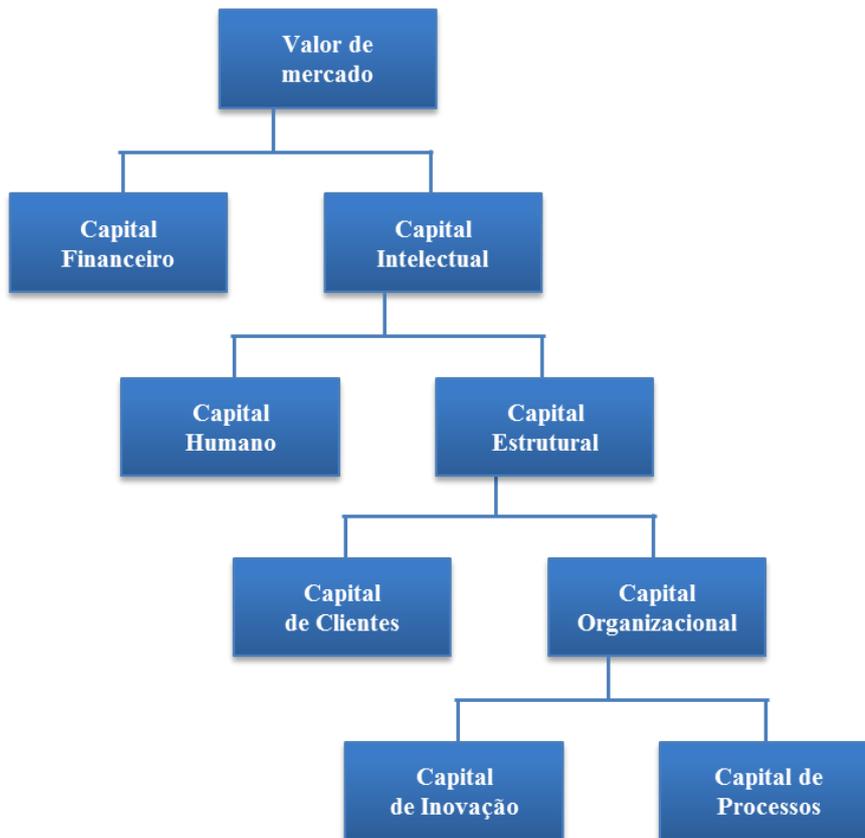
No capital intelectual, incluíam-se as concessões, as bases de dados de clientes, o sistema de tecnologias de informação, entre outros. O capital humano residia nos colaboradores, não podendo ser possuído, mas tão-somente alugado. Por outro lado, o capital estrutural já poderia ser possuído e/ou negociado.

O sistema contabilístico tradicional não permite a identificação destes dois elementos, motivo que levou a Skandia a empreender uma acção no sentido de conceber um sistema de relatórios que os captasse e apresentasse com precisão. Desta feita, surgiu o seguinte dilema: deveria o modelo de medida ser orientado para a valorização ou para a navegação? Contudo, a Skandia optou pela procura de um modelo holístico e equilibrado, que denominou por liderança total.

A estruturação dos relatórios consistia em seis partes, respectivamente: desenvolvimento de clientes, desenvolvimento da distribuição, desenvolvimento da tecnologia, desenvolvimento estrutural, desenvolvimento da inovação e desenvolvimento humano. Um resumo destes seis elementos, contendo informações financeiras e não financeiras, veio a ser apresentado em documento interno, em 1993. O sucesso alcançado por este relatório levou a que fosse contratada Elisabeth Gemzell-Mikkelsen desse ano como a primeira *controller* de capital intelectual no mundo, tendo sido constituída uma ampla equipa para levar a cabo em tempo integral a preparação dos relatórios de capital intelectual.

As diversas alterações no meio envolvente levaram a que a administração da Skandia estabelecesse três vectores de crescimento: a tecnologia, os valores e o capital intelectual. Esta foi uma importante inovação, pois pela primeira vez o capital intelectual fazia parte do núcleo de uma estratégia empresarial. Neste âmbito, surge a clarificação esquemática do valor de mercado de uma organização, tal como se observa a seguir:

Figura 24

Decomposição do valor de uma organização

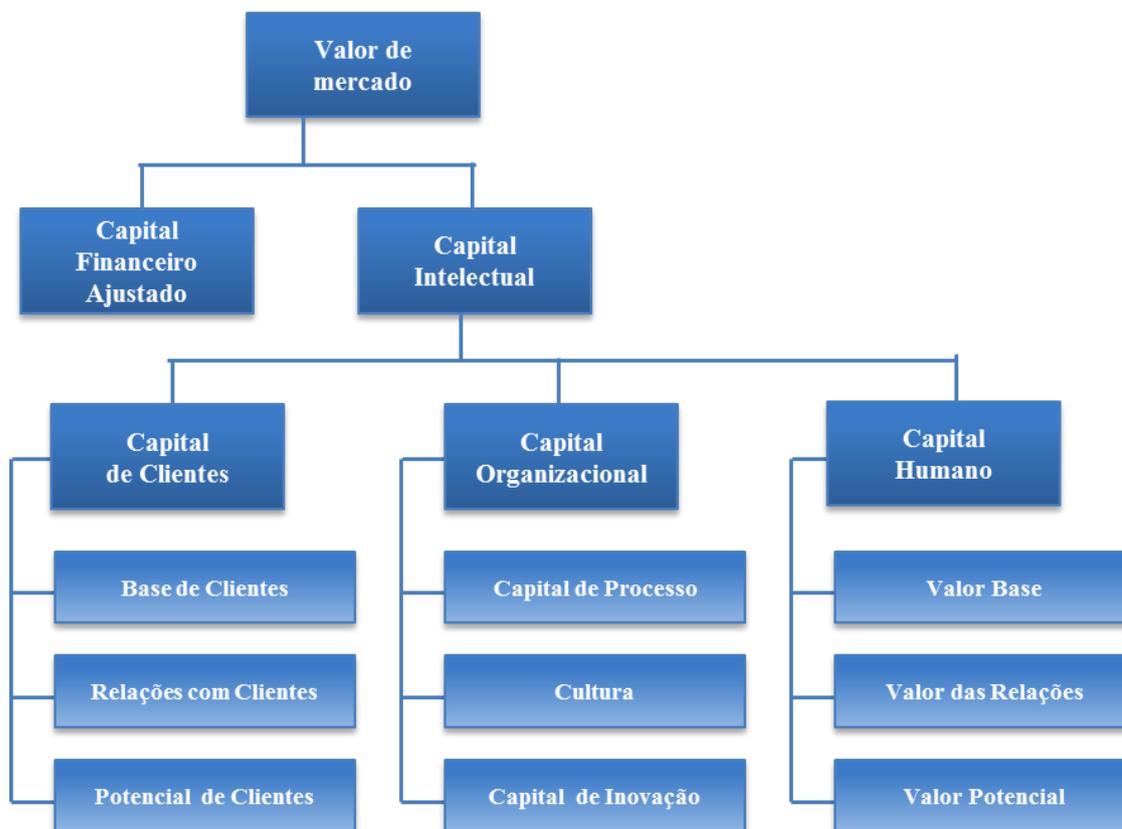
Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone, 1997

1.6.6.2. A experiência da Skandia/Navegador

A Skandia possuía, assim, condições para apresentar publicamente um relatório detalhado de capital intelectual. Assim, como suplemento ao relatório anual de 1994, surge o relatório intitulado “Visualizando o Capital Intelectual na Skandia” que ostentava imagens de flores e instrumentos de navegação, que se traduzem numa metáfora, conforme se pode ler no mesmo, *“as ilustrações para este artigo, flores e instrumentos de navegação, foram escolhidos para aludir a dois importantes factores no desenvolvimento do capital intelectual: estimular o crescimento e a renovação, e manter sempre um claro sentido de orientação e localização”*.

Posteriormente, em 1998, o suplemento ao relatório anual sobre o capital intelectual identifica claramente a divisão do capital intelectual em três itens (conforme se explicita na figura seguinte): o capital de cliente, o capital organizacional e o capital humano.

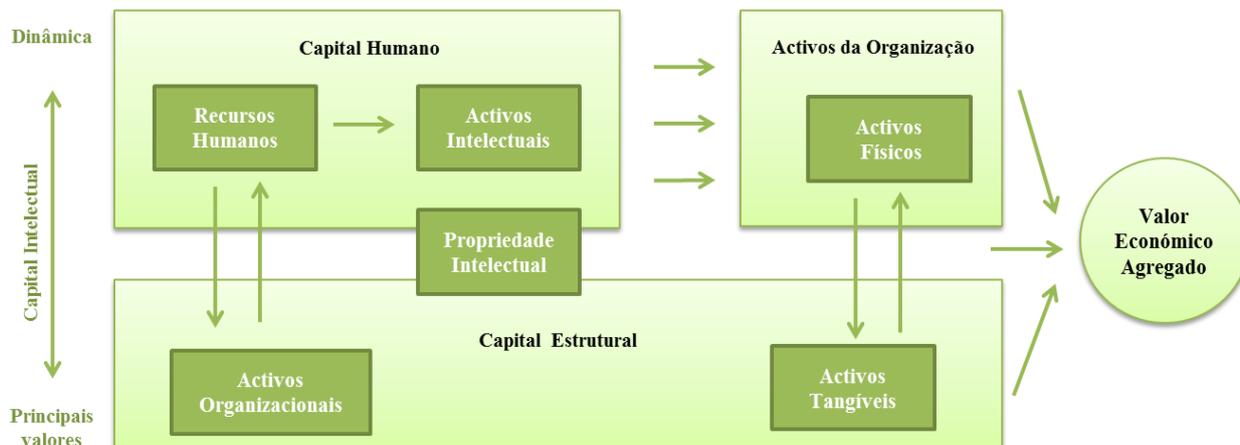
Figura 25

Divisão do capital intelectual

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone, 1997

A gestão do capital intelectual assume desta forma uma nova dinâmica e importância no seio organizacional, tendo a Skandia apresentado um modelo dinâmico de gestão do capital intelectual, conforme se observa abaixo, baseada num processo de quatro etapas.

Figura 26
Gestão do capital intelectual



Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone, 1997

Este modelo de gestão assenta nos seguintes factores:

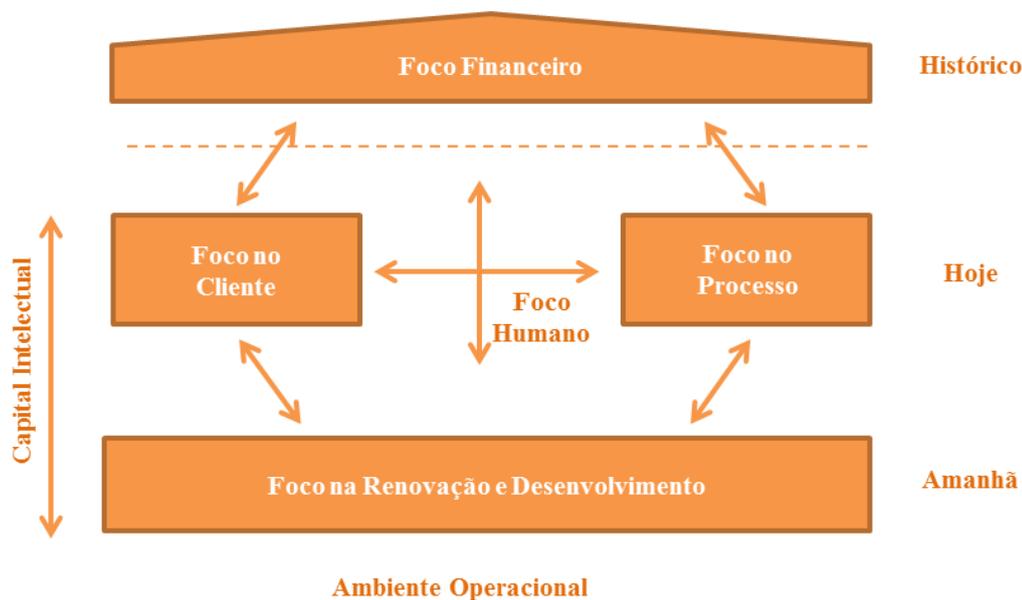
1. Compreender os elementos do navegador com capacidade de criação de valor;
2. Fomentar a partilha de ideias, de forma a incrementar o valor afecto a capacidades subaproveitadas;
3. Colocar à disposição dos decisores uma tipificação de conhecimentos, facilitando o intercâmbio e fluxo de aptidões na organização;
4. Optimizar o processo através da reciclagem, intercâmbio, codificação e divulgação dos seus componentes.

Desta forma, identificam-se diversas vantagens, segundo a Skandia, nomeadamente: maior valor agregado através de melhores interações; uma curva de aprendizagem mais acentuada; reduções do custo e do investimento em capital estrutural e capital organizacional; maior rapidez na acção; e criação de valor através de novas combinações e interligações.

A taxonomia utilizada pela Skandia, tal como já referido, consiste na existência de dois factores a privilegiar: a mensuração, por um lado, e a navegação, por outro, isto é, pretende-se medir o que existe e criar uma forma dinâmica de potenciar o seu incremento futuro.

Deste modo, urge explicitar o modelo do Navegador que esta empresa concebeu. Assente em cinco aspectos essenciais, este modelo assemelha-se à figura tradicional de uma casa, tal como se observa de seguida.

Figura 27
Navegador Skandia



Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone, 1997

A parte histórica está representada, por aquilo a que se pode chamar de sótão, onde reside o aspecto financeiro da organização, consubstanciado nas peças contabilísticas, nomeadamente, o balanço. Os indicadores utilizados para caracterizar a vertente financeira são comumente utilizados pelas organizações.

Contudo, a especificação de uma ênfase na vertente financeira permite-nos discernir um conjunto de novos indicadores agregados que realcem, nomeadamente, a rapidez, a qualidade e o desempenho.

Tal como se observa na figura anterior, as paredes laterais desta estrutura são constituídas pela ênfase no cliente e a ênfase no processo, dois importantes aspectos do capital intelectual.

No centro, encontra-se um aspecto fulcral desta questão, um elemento que pelas suas características constitui a base activa da organização, interligando-se com todos os outros quatro aspectos. O capital humano, e a ênfase que o modelo lhe atribui, denota claramente a importância que a Skandia atribui aos seus colaboradores.

Por último, e constituindo a base da estrutura, está a ênfase na renovação e desenvolvimento. Esta representa a visão futura da organização, pois é aqui que se consegue observar a preparação realizada para fazer face aos desafios do amanhã.

A renovação de processos e produtos, a análise da emergência de novos mercados, o abandono de mercados saturados e as orientações estratégicas que a organização vai prosseguir, entre muitos outros aspectos, são aqui evidenciados e constituem importantes elementos de sustentação.

Uma importante observação sobre esta temática foi feita por Dorothy Leonard-Barton, citada por Edvinsson e Malone (1997): *“O conhecimento acumula-se lentamente ao longo do tempo, formando e fluindo em determinadas direcções através da acumulação das decisões empresariais tomadas diariamente. O conhecimento não ocorre uma só vez, ele renasce constantemente... As reservas de conhecimento das organizações não são lagos isolados, mas fontes permanentemente realimentadas pelo fluir de novas ideias, constituindo uma nova fonte perene de renovação corporativa”*.

Não obstante quaisquer limitações que se queiram imputar ao modelo do Navegador, a Skandia considera que existem três objectivos que devem ser cumpridos com eficiência. Infelizmente, denota também que só o tempo e a necessidade se encarregarão de promover a adaptação aos mesmos. Assim, os três objectivos referidos são os seguintes:

1. Ambicionar medidas mais abrangentes de valor. É fundamental que o instrumento de navegação consiga processar todas as informações, abstraindo-se da sua participação nas mesmas, isto é, não agindo como elemento interveniente. Deste modo, deve ser possível a obtenção de índices globais, através de uma panóplia de dados, comparáveis com os elementos do balanço e da demonstração de resultados, alcançando uma análise rápida do capital intelectual de uma organização e a sua consequente comparação com organizações congéneres;
2. Avaliar minuciosamente as mensurações. O instrumento de navegação tem, ele próprio, de ser organizado, de forma a se poder proceder a esta averiguação. Além do mais, é fundamental que o instrumento de navegação indique a direcção, a orientação e a velocidade a seguir pela organização, assim como o seu posicionamento actual. É essencial que este seja mais do que uma simples compilação de dados e informações,

por muito relevantes que sejam, tem de promover o seu agrupamento num todo coerente, de modo a se constituírem em categorias significativas;

3. Observar o meio envolvente. Os diversos aspectos que concernem aos vários actores, por exemplo, os clientes, são de crucial importância para uma organização. A constituição de provisões encerra em si mesmo um conjunto de subjectividades e indefinições, tipificadas normativamente, que não constituem uma avaliação contingencial da situação. A observação das notas explicativas das peças contabilísticas constituem um importante elemento de análise, denotando que existem diversas actividades susceptíveis de terem criado valor, ou virem a criar, para a organização, que não estão claramente evidenciadas.

1.6.6.3. Teoria de Sveiby – monitor de activos intangíveis

No âmbito da análise do monitor de activos intangíveis, a principal comparação face ao modelo da Skandia consiste no capital de inovação, que aí se subdivide em propriedade intelectual e em activos intangíveis, e está incluído, juntamente com o capital de processo, no capital organizacional.

Figura 28

Capital organizacional



Fonte: Adaptado de Skandia, 1995a, 1996a e 1996b

Assim, a inovação assume cada vez mais um papel crucial no seio da sociedade hodierna. Recordando as palavras de Peter Drucker (1996, 1998), *“toda e qualquer organização*

necessita de uma competência adicional: inovação. E toda e qualquer organização necessita de uma forma de a registar e valorizar a sua performance inovadora”.

A importância assumida pelo monitor de activos intangíveis de Sveiby (1997 e 2001) é significativa, pois a sua elevada operacionalidade e diagramatização torna-o acessível e de rápida compreensão. Contudo, as suas origens, isto é, o facto de ter sido desenvolvido na Suécia, limitou a sua divulgação.

Neste instrumento, Sveiby relaciona os índices específicos para cada um dos três indicadores de medição utilizados para avaliar cada categoria de activos intangíveis: crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Para medir os activos intangíveis ao nível da competência, Sveiby (1997) inclui:

- Crescimento / renovação: número de anos na profissão, nível de educação, custos com formação e educação, rotatividade de profissionais;
- Eficiência: proporção de especialistas na empresa, o efeito de alavancagem de especialistas, valor agregado por especialista;
- Estabilidade: média de idade, a antiguidade, a taxa de rotatividade de especialistas.

Para medir os activos intangíveis ao nível da estrutura interna, os índices incluem:

- Crescimento / renovação: o investimento na estrutura interna, o investimento no sistema de informações, os clientes que contribuem para a estrutura interna
- Eficiência: proporção de pessoal de apoio, as vendas por pessoal de apoio, valores e atitude;
- Estabilidade: idade da organização, rotatividade de pessoal de apoio.

Para medir os activos intangíveis ao nível da estrutura externa, os índices incluem:

- Crescimento / renovação: a rentabilidade por cliente, o crescimento orgânico;
- Eficiência: o índice de clientes satisfeitos, vendas por cliente;
- Estabilidade: proporção de clientes de grande dimensão, estrutura etária, frequência de reatrabalho.

Em suma, na emergência de um novo processo de criação de valor assenta o cerne do suplemento de capital intelectual de 1995 da Skandia, pois o *“futuro está constantemente a criar novos métodos de trabalhar e novas competências”* (Skandia, 1995b).

1.6.7. Outras contribuições

Uma das mais recentes estruturas (Guthrie et al., 2004) decorreu da análise de conteúdos, enquanto método de pesquisa para avaliar os recursos de capital intelectual descrevendo o capital intelectual como sendo constituído por três componentes:

- Capital interno (estrutural/organizacional);
- Capital externo (relação/cliente);
- Capital humano.

Cada vez mais, o capital humano, em sentido estrito, e o capital intelectual são entendidos como recursos de valor incalculável enquanto indutores de conhecimento nas economias contemporâneas (Backhuijs et al., 1999; Bontis, 2003; Edvinsson e Sullivan, 1996; Gonçalves, 2005; Graham e Pizzo, 1998; Khurana, 2003; Viedma, 2007; Martins e Lopes, 2012; Morrow, 1996; Plessis, 2005).

Este desenvolvimento teve importantes implicações para a força de trabalho, indicando que a gestão do capital intelectual irá continuar a crescer em importância. O reconhecimento de que os colaboradores constituem importantes recursos significa que diferentes suposições serão feitas, salvaguardando os métodos de gestão de recursos humanos. Um alicerce necessário para estas mudanças será a capacidade da organização para identificar e codificar a contribuição do Capital Humano.

A pesquisa de Novicevic e Harvey (2004) salienta que, numa rede global coordenada, a ênfase está localizada nas capacidades da gestão de recursos humanos para influenciar o contexto organizacional, de modo a aumentar a liderança do capital de uma organização como uma parte da base dos recursos intangíveis da mesma (Kamoche, 1997; Novicevic et al., 2002; Taylor et al., 1996).

Deste modo, os líderes organizacionais podem tornar-se agentes intelectuais do isomorfismo organizacional das melhores práticas de gestão.

O desenvolvimento de uma liderança global é frequentemente visto como um conceito homogéneo (Day, 2001). Contudo, este ponto de vista pode ser questionado, como alguns estudos de gestão teóricos e empíricos parecem demonstrar ao relacionar os modos de capital intelectual com a vertente humana (Lepak e Snell, 2002). Ao aplicar esta linha de conceptualização à gestão de recursos humanos, de acordo com a sua orientação estratégica na missão e na visão, a estrutura do capital global da liderança pode ser conceptualizada em quatro quadrantes: (1) capital humano, (2) capital inter-cultural, (3) capital social, e (4) capital político (figura 29). De uma perspectiva estrutural, a gestão dos recursos humanos focaliza a atenção na criação, manutenção, coordenação e conversão de diferentes componentes do capital global da liderança, com o objectivo de agregar e multiplicar este capital para criar um intelecto diferenciado e riqueza para a organização. Por outras palavras, a gestão de recursos humanos usa as suas capacidades políticas juntamente com as suas influências na orientação estratégica para moldar o desenvolvimento global da liderança e as combinações dos componentes de capital global da liderança para que estes possam melhorar a competitividade da organização pelo realce das suas competências.

Figura 29
A estrutura do capital global da liderança
Gestão dos Recursos Humanos sob a visão da mudança organizacional



Fonte: Novicevic e Harvey, 2004

Aliás, o capital social tem sido objecto de diversos estudos e pesquisas, que se abordam em seguida.

1.6.7.1. Teoria do capital social

Num passado recente, muita da atenção da gestão foi direccionada para esta vertente do capital intelectual. Para as organizações, o conhecimento, mais que o aspecto financeiro, é cada vez mais a chave competitiva diferenciadora – não só em sectores de serviços como a contabilidade, investimentos financeiros, serviços de tecnologias de informação, mas também, crescentemente, em negócios de indústrias como farmacêuticas, electrónica de consumo e maquinaria eléctrica onde, historicamente, as chaves do sucesso se alicerçavam em inúmeros recursos e importantes relatórios financeiros. Tal facto tem, naturalmente, criado um vasto benefício para o capital intelectual que geralmente se confunde com o capital humano. Mas, se as pessoas com muito conhecimento e astúcia bastassem para um elevado desempenho, seria fácil estabelecer os padrões de um desempenho de negócio proeminente.

Com efeito, Grantton e Ghoshal (2003) identificam dois elementos constitutivos do capital humano. O primeiro elemento é o “capital intelectual”, referindo-se fundamentalmente a atributos individuais tais como a complexidade cognitiva e a capacidade de aprendizagem, em conjunto com o conhecimento tácito e explícito, habilidades e astúcia do indivíduo. Assim, o conhecimento é um elemento essencial do capital humano, sendo um dos seus elementos constitutivos.

O segundo elemento do capital humano é o “capital social” – que é sobre aquele que sabe e como sabe. E, como tal, a complexidade cognitiva e a capacidade de aprendizagem fornecem os traços individuais subjacentes em cada conhecimento especializado e onde as capacidades são alicerçadas. A socialização e a confiança fornecem as âncoras para o desenvolvimento e sustentabilidade de uma rede de relacionamentos. Estas redes de relacionamentos constituem uma forma de capital, porque fornecem o acesso dos membros aos recursos que a rede possui, ou a que tem acesso. Isto é o motivo pelo qual aqueles que têm estudado em determinadas universidades têm tendência para possuir uma vantagem sobre os outros – independentemente de serem ou não mais inteligentes que os outros, tendem a ter amigos em posições influentes em outras organizações para alcançar novas oportunidades de negócio e para resolver problemas. Também é por isto que Silicon Valley e outros *hot spots* globais rendem tamanho valor para os membros individuais dessas comunidades. A profundidade e riqueza destas

ligações e os potenciais pontos de impulsão alavancam plataformas substanciais de conhecimento e oportunidades para a criação de valor.

Mas o conhecimento especializado e a grande rede de contactos não é suficiente para a concretização, pois para se deslocarem em direcção à acção, os indivíduos necessitam de possuir capital emocional (Grantton e Ghoshal, 2003). Tal como os aspectos do capital intelectual, o capital emocional individual é suportado por traços fundamentais como a auto-consciência, auto-estima e integridade pessoal. Os indivíduos necessitam de auto-confiança, baseada na auto-estima, coragem e resistência, para converter o seu conhecimento e relações em acção efectiva.

A pretensão da aprendizagem do capital intelectual pode ser um condutor para o auto-desenvolvimento, que resulta na auto-consciência do capital emocional. E dentro deste laço reforçado, é construído o auto-conhecimento através de relacionamentos significantes e abertos que realçam ainda mais a auto-consciência e a auto-estima.

Não só o capital humano se irá tornar mais importante neste novo contexto, como a coragem para alinhar o indivíduo com o que cada um faz, tornar-se-á também mais gratificante e mais satisfatória. Alinhar o trabalho com valores pessoais, criando o *vocatus* – fazer o que cada indivíduo mais gosta – tem sido desde sempre uma das mais preciosas aspirações humanas. Progressivamente, esta ambição tem assumido o cerne estratégico para o sucesso pessoal, numa óptica de melhoria contínua do conhecimento de cada um, os relacionamentos e sentido de auto-eficácia alinham incentivos económicos com a pretensão de criar vidas significativas pela busca das paixões e convicções de cada um.

1.6.7.2. A teoria SECI

Considerando que o conhecimento é criado através da interacção, Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolveram um modelo de conversão do conhecimento: do conhecimento tácito (competências, intuições, visões, etc.) ao conhecimento explícito (todos os factos e as competências que podem ser registados). Este modelo é dividido em quatro acções definidas como: socialização (tácito - tácito), externalização (tácito - explícito), combinação (explícito - explícito) e internalização (explícito - tácito). A espiral de associação destes quatro modos de

conversão permite, segundo os autores, explicitar a criação de conhecimento nas organizações.

Figura 30

Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1995

Ora, introduzindo o factor temporal, Nonaka e Takeuchi (1995) identificam uma espiral de conhecimento como sintetizadora de todo o processo de criação do conhecimento.

Nonaka e os seus colegas focaram-se na criação de conhecimento explícito e tácito, bem como na interacção entre conhecimento explícito e tácito na aprendizagem colectiva. O conhecimento tácito é tido como um factor mais importante que o conhecimento explícito, especialmente nos processos de inovação não-lineares causando inovações incrementais (contudo, a atenção dada ao conhecimento tácito não deveria conduzir à negligência do papel do conhecimento explícito e à qualidade de informação que forma a base para o conhecimento explícito). Nonaka e Takeuchi (1995) direccionaram a sua atenção para a “conversão de conhecimento” (interacção dos dois tipos de conhecimento) em processos de rede de inovação. O ciclo de aprendizagem de Nonaka e Takeuchi (o modelo de SECI) consiste em quatro fases de conversão de conhecimento:

- Socialização (de conhecimento tácito para conhecimento tácito);
- Exteriorização (de conhecimento tácito para conhecimento explícito);
- Combinação (de conhecimento explícito para conhecimento explícito);
- Internalização (de conhecimento explícito para conhecimento tácito).

Numa outra terminologia, a construção social da realidade organizacional emerge de quatro processos principais (Arbnor e Bjerke, 1997):

- **Subjectivação:** é o processo pelo qual os indivíduos criam a sua própria experiência. A forma como o indivíduo interpreta o que acontece à sua volta, cria aquilo que entende como sendo a sua realidade envolvente e o seu papel nela. Assim, a realidade de cada pessoa é determinada por estruturas de significado subjectivas;
- **Exteriorização:** é o processo pelo qual os indivíduos comunicam as suas subjectivações aos outros, através de uma linguagem comum. Ao torná-las públicas, as pessoas permitem que os outros reajam às suas experiências pessoais e aos seus pensamentos. Desta forma, é possível criar uma realidade partilhada;
- **Objectivação:** é o processo pelo qual uma exteriorização pode assumir a característica de objectividade. A objectivação acontece após várias reflexões, reinterpretações e mudanças dos pensamentos subjectivos, quando os outros começam a reconhecer a exteriorização como relevante. Este processo é constituído por duas fases: institucionalização e legitimação;
- **Interiorização:** é o processo pelo qual as pessoas se tornam membros de um grupo, organização ou sociedade. É um processo dialéctico que permite aos indivíduos integrarem-se na realidade em que os outros vivem. A interiorização acontece através da socialização que ocorre durante a infância, na aprendizagem de conhecimento necessário ao desempenho de determinados papéis organizacionais e sociais e na aprendizagem da linguagem associada a esses papéis.

Assim, numa lógica evolutiva, e de acordo com Nonaka et al. (2000), *“a criação do conhecimento é um processo contínuo, através do qual se transcende os limites do antigo para o novo, ao adquirir um novo contexto, uma nova visão do mundo e novos conhecimentos”*. O conhecimento é criado através da interacção entre indivíduos ou entre os indivíduos e o seu ambiente. Os autores preconizam um modelo de criação do conhecimento, que combina três elementos:

1. O processo SECI (Socialização - Exteriorização - Combinação - Interiorização);
2. O contexto *ba* (um contexto para a partilha de conhecimentos); e
3. Os activos do conhecimento (entradas, saídas e um moderador do processo de criação de conhecimento).

Para os autores, estes elementos devem interagir uns com os outros, orgânica e dinamicamente.

O objectivo do modelo SECI é causar uma aprendizagem em espiral onde os processos de aprendizagem colectiva aumentam o conhecimento na rede. A conversão de conhecimento tem lugar em certos fóruns e espaços (*ba* em japonês). *Ba* pode ser um lugar concreto ou virtual onde ocorre a conversão de conhecimento. Diferentes tipos de conhecimento necessitam de diferentes tipos de *ba*. Cada fase do modelo SECI corresponde a um *ba* específico:

- Subjectivação para originar *ba*: a partilha de conhecimento tácito entre indivíduos através da proximidade física e contactos frontais; a fase de subjectivação com origens *ba* criam um entendimento comum e capital social entre os membros do grupo;
- Exteriorização para interagir *ba*: a expressão de conhecimento tácito e a sua tradução em formas compreensíveis que possam ser entendidas por outros; tem lugar em interacção *ba*, onde o diálogo é a chave para a conversão do conhecimento;
- Objectivação de *ba* virtual: a conversão de conhecimento explícito em campos de conhecimento explícito para que o novo conhecimento criado durante o nível de exteriorização transcenda o grupo; o *ba* virtual representa a fase de combinação onde o novo conhecimento explícito é interligado com informação existente e onde o conhecimento cria e sintetiza o conhecimento explícito;
- Interiorização para exercitar *ba*: a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito pela incorporação de conhecimento explícito na acção e na prática através do uso de simulações ou experiências que accionem o conhecimento através da realização de processos.

Krogh et al. (2000) identificaram cinco “facilitadores” de conhecimento: 1) instalar a visão do conhecimento, 2) gerir conversações, 3) mobilizar os “activistas” do conhecimento, 4) criar o contexto adequado e 5) globalizar o conhecimento local. É no primeiro e quarto pontos, que o conceito *ba* pode ser entendido de forma mais clara, porque se revela num ambiente (contexto organizacional) que promove sinergias positivas.

Nonaka et al. (2000) apresentam quatro tipos de *ba*: *ba* originário, *ba* dialogante, *ba* sistematizador, e *ba* exercitador, sendo definidos por duas dimensões. A primeira dimensão é o tipo de interacção, ou seja, se a interacção ocorre individual ou colectivamente. A segunda refere-se aos meios de comunicação utilizados em tais interacções, ou seja, interacções através de contacto pessoal ou outros meios, tais como livros, manuais, memorandos, *e-mails* ou teleconferência. A descrição das características de cada tipo de *ba* é exemplificada seguidamente (Nonaka et al. 2000):

- *ba* originário é definido como interacções individuais e presenciais (frente-a-frente), onde as pessoas partilham experiências, sentimentos, emoções e modelos mentais, oferecendo um contexto para a subjectivação: a única maneira de captar toda a gama de sensações físicas e reacções psico-emocionais, tais como a facilidade ou desconforto, que são elementos importantes na partilha de conhecimento tácito. É um ambiente em que sentimentos como carinho, amor, confiança e compromisso, emergem, formando a base de conversão de conhecimentos entre indivíduos;
- *ba* dialogante é definido como colectivo e de interacção presencial (frente-a-frente), em que os modelos mentais e competências dos indivíduos são partilhados e convertidos em conceitos comuns, apresentando um contexto para a exteriorização, onde o conhecimento tácito dos indivíduos é partilhado e articulado através do diálogo entre os participantes. O conhecimento articulado é também devolvido a cada indivíduo, e futuras articulações ocorrem através de auto-reflexão. Este tipo de *ba* é construído de forma mais consciente do que o *ba* originário;
- *ba* sistematizador é definido como colectivo e de interacção virtual, oferecendo um contexto para a combinação do conhecimento explícito já existente, uma vez que o conhecimento explícito pode ser facilmente transmitido a grande número de pessoas através da forma escrita. Tecnologias de informação, tais como redes *on-line*, “*groupware*”, documentação e bases de dados, oferecem um ambiente virtual colaborativo para a criação de *ba* sistematizador;
- *ba* exercitador é definido como interacções individuais e virtuais; em síntese, oferece um contexto para a interiorização. Aqui, os indivíduos incorporam conhecimento explícito que é comunicado através de meios virtuais, tais como manuais escritos ou programas de simulação. O *ba* exercitador sintetiza a transcendência e a reflexão através da acção.

Accorsi e Costa (2007) propõem um novo conceito chamado “*ba* relacional”, consubstanciando o *ba* em sistemas P2P (“*peer-to-peer*”). Estes autores consideram que o “*ba* relacional” pode fornecer uma perspectiva diferente para a utilização dos sistemas P2P. Portanto, o “*ba* relacional” pode também fornecer um estímulo para a participação virtual e também para os processos de criação de conhecimento. Provavelmente, a implicação mais importante do “*ba* relacional” consiste na possibilidade de integrar os pares no espírito de *ba*, promovendo a colaboração para a criação de conhecimento.

Para Nonaka et al. (2000) “*o ba deve ser fortalecido para oferecer qualidade e energia ao processo SECI*”. Por isso, os produtores de conhecimento devem proporcionar as condições necessárias, tais como:

1. Autonomia - aumenta as possibilidades de encontrar informações valiosas e dá motivação aos membros da organização para a criação de novos conhecimentos. Não só a auto-organização aumenta o empenho das pessoas, como também pode ser uma fonte de conhecimento inesperado;
2. Amor, carinho, confiança e compromisso - são sentimentos necessários entre os membros da organização para estimular e dar forma à estrutura da criação de conhecimento. Através desses sentimentos, torna-se mais fácil a partilha de conhecimentos (especialmente, conhecimento tácito);
3. Redundância - refere-se à sobreposição intencional de informações sobre as actividades organizacionais, de responsabilidades de gestão e sobre a organização como um todo, acelerando o processo de criação do conhecimento através de duas formas: em primeiro lugar, a partilha de informações redundantes promove a partilha de conhecimento tácito, uma vez que os indivíduos podem detectar o que os outros estão a tentar articular; em segundo lugar, ajuda os membros da organização a compreender o seu papel, o que por sua vez orienta os seus pensamentos e acções; e,
4. O “caos criativo” - estimula a interacção entre a organização e o ambiente externo. O caos criativo não significa desordem completa: é intencionalmente introduzido na organização pelos seus líderes para evocar um sentimento de crise entre os seus membros, propondo metas desafiantes ou visões ambíguas, contribuindo para concentrar a atenção dos membros e incentiva-os a ultrapassar fronteiras, definindo um problema e resolvendo-o.

Na verdade, com uma correcta gestão do conhecimento, pretende-se atingir quatro objectivos básicos: adquirir novas possibilidades pela inovação; obter informação no tempo e modo adequados para aumentar a capacidade de resposta da organização; incrementar as economias de escala, aumentando e melhorando a produtividade; e, por último, a competitividade, já que neste novo recurso as novas capacidades implicam o compromisso com as pessoas e não só com os recursos económicos e financeiros.

Esta conceptualização encontra desenvolvimento nos estudos de Chiavenato (1999), nomeadamente, quando afirma que a preocupação reside em gerir e avaliar o conhecimento e estabelecer estratégias orientadas para o conhecimento. Assim, a gestão do conhecimento é um processo que permite ampliar, divulgar, alargar e justificar o conhecimento individual dentro da organização e pode ser classificado em cinco conceitos básicos:

1. Alargamento do conhecimento individual dentro da organização: alargar o conhecimento tácito através do manuseamento da experiência. É influenciado por dois factores: a variedade da experiência individual e a leitura pessoal decorrente dessa experiência;
2. Partilha do conhecimento tácito: o conhecimento e a experiência individuais permitem criar uma perspectiva pessoal do mundo até que sejam articulados e ampliados através da interacção social;
3. Conceptualização e cristalização: a conceptualização decorre principalmente das relações sociais entre as pessoas. O modo dominante de conversão do conhecimento é a externalização, através da qual as perspectivas pessoais são convertidas em conceitos explícitos e podem ser partilhadas. A comunicação entre as pessoas é o processo pelo qual os vários departamentos dentro da organização testam a realidade e a aplicabilidade do conceito, através do trabalho das equipas, passando a integrá-lo e a incorporá-lo nas suas actividades;
4. Justificação e qualidade do conhecimento: a justificação é o processo de convergência final e visão completa que determina a medida em que o conhecimento criado dentro da organização é adequado para a organização e para a sociedade. É a preocupação com a qualidade do conhecimento gerado;
5. Armazenamento: o armazenamento mais complexo é o do conhecimento objectivo e, sobretudo, o derivado da socialização. A dificuldade resulta da sua permanência nas pessoas, pelo que a única forma de o conseguir é através de uma estrutura de comunicação informal, com entrevistas, reuniões periódicas, etc., onde se comentam

aspectos técnicos e pessoais do desempenho, integrando os ritos culturais e as rotinas organizativas.

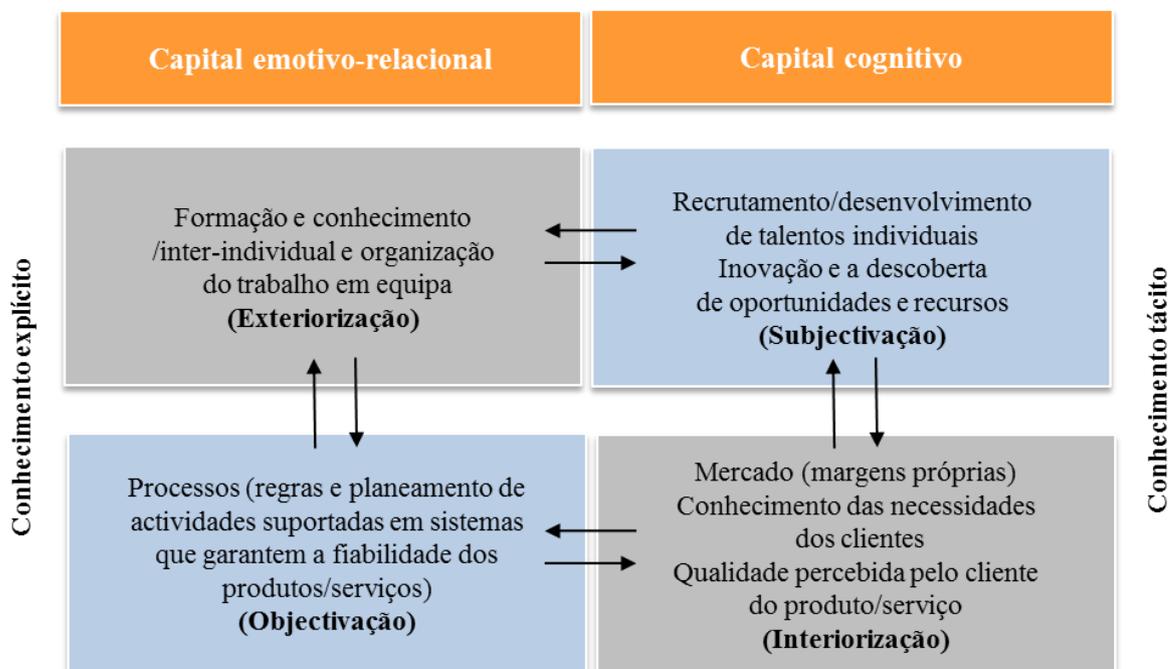
Deste modo, pode apresentar-se um quadro síntese da relação da dinâmica da teoria SECI com o modelo de capital intelectual, onde se observa a integração do modelo de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012) com a esquematização do modelo SECI, verificando uma equiparação, para efeitos de análise, do vector equipa ao quadrante exteriorização, que interage directamente com os talentos individuais situado ao nível do capital cognitivo e do conhecimento tácito.

Por outro lado, a interiorização das necessidades dos clientes consubstancia uma subsequente alteração de processos, que se pode identificar com a objectivação, sendo o conhecimento explícito uma característica, conforme se observa na figura seguinte.

A subjectivação apresenta correspondência com a inovação e a interiorização assenta no assumir das características a que os clientes atribuem valor – o conhecimento dos clientes.

Figura 31

Quadro síntese de capital intelectual



Fonte: Elaboração própria

1.6.8. Contributos para um modelo para gestão do capital intelectual

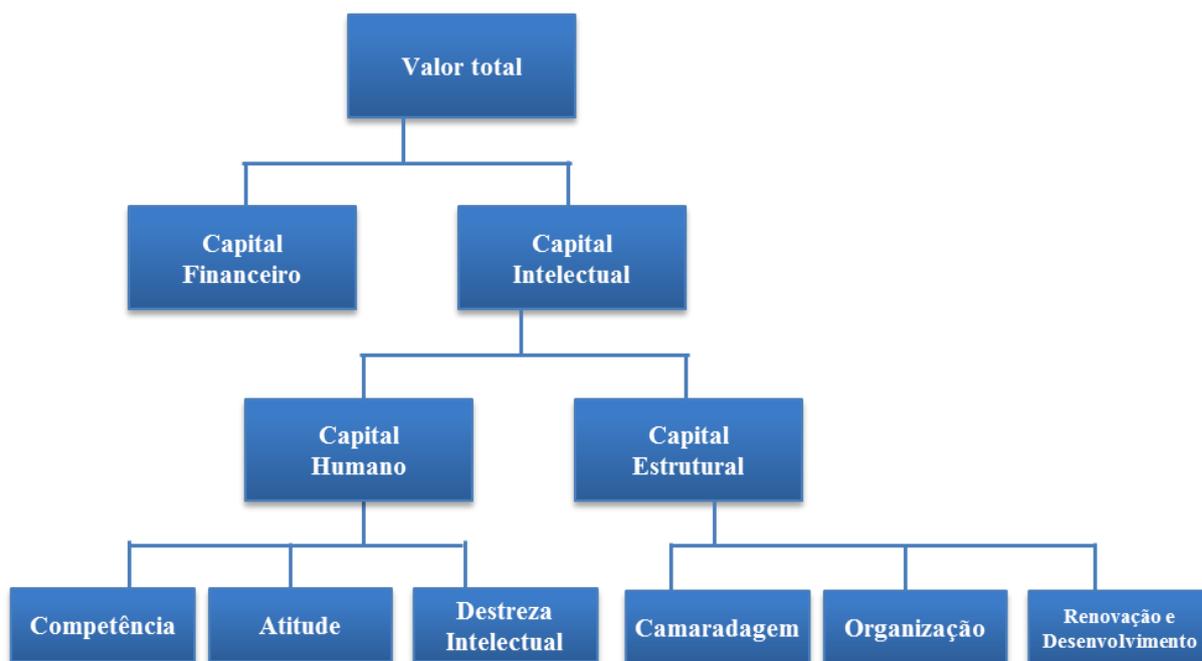
O capital intelectual beneficiou de uma rápida difusão nos últimos anos. Ainda assim, a expressão tem sido extensamente usada na literatura precedente e o crescente interesse foi fomentado por algumas organizações (sobretudo Skandia, Dow Chemicals e o Canadian Imperial Bank of Commerce) que o começaram a usar como denominação geral para todos os recursos intangíveis. Estas organizações aperceberam-se que as estruturas existentes (incluindo algumas das que se reviram anteriormente) não podiam endereçar os factos que estavam a enfrentar, e tentaram desenvolver algo novo. Assim, o capital intelectual é muito mais que o desenvolvimento de um conceito prático, sendo que só posteriormente as contribuições académicas parecem analisar o seu uso e potencial.

Debaixo do nome de capital intelectual, é possível classificar todos os recursos intangíveis (Bontis, 1996; Edvinsson e Malone, 1997; Roos e Roos, 1997; Baum e Silverman, 2004; Sveiby, 2001), bem como as suas interligações (Bontis, 1998; Roos et al., 1997). Assim, para esta definição, o capital intelectual é quase simplesmente o somatório de recursos intangíveis e dos seus fluxos. O problema é a definição de recursos intangíveis: para os propósitos deste estudo, denomina-se recurso qualquer factor que contribua para o processo gerador de valor de uma organização e que está, directa ou indirectamente, sob o controlo da própria organização. Assim, a boa vontade da comunidade local é um recurso intangível (porque a organização pode influenciá-la) e conseqüentemente uma parte do capital intelectual. O sistema de impostos não é, a menos que a organização seja assim tão grande que consiga influenciar o sistema de impostos que opera dentro do país, mas este caso seria uma excepção. É claro que esta definição é bastante vaga. O capital intelectual é algo absolutamente peculiar para cada e toda a organização: o que a organização pode ou não influenciar depende de muitos factores, que lhe permitem incluir no capital intelectual algo que uma outra organização não consegue. Por outras palavras, o capital intelectual depende do contexto específico.

O valor de uma organização é, pois, proveniente dos seus recursos físicos e monetários (o que globalmente se designa por capital financeiro) e proveniente da sua acumulação de recursos intangíveis (o seu capital intelectual). Uma vez tentada a compreensão do conceito de capital intelectual, importa ter presente a situação de cada organização que conduz à selecção de categorias específicas. Geralmente, considera-se que este processo de identificação deve ser

guiado por uma gestão puramente lógica: se dois recursos intangíveis requerem diferentes acções de gestão, então devem pertencer a duas categorias diferentes. Como exemplo apresenta-se, na figura seguinte, uma classificação de capital intelectual (Roos et al., 1997).

Figura 32
A árvore da distinção de valor



Fonte: Roos et al., 1997

Resumidamente, para Roos et al.,1997, o capital humano é o somatório de recursos intangíveis que estão patentes nos membros da organização. Estes recursos podem ser de três tipos: competências (incluindo capacidades e saber), atitude (motivação, qualidades de liderança da gestão) e habilidades intelectuais (a capacidade dos membros organizacionais para “usar rapidamente as raízes da sua inteligência”: inovação e camaradagem, a capacidade para adaptar e incrementar, etc.).

O capital estrutural é *“tudo o que permanece na organização após as 5 horas”* (a hora do seu encerramento) de acordo com uma definição de Leif Edvinsson, vice-presidente e director do capital intelectual da Skandia. A essência do capital estrutural é o conhecimento incorporado dentro das rotinas de uma organização. O seu espaço é interno à organização, mas externo ao capital humano dos indivíduos. Isto compromete todos os recursos intangíveis que são propriedade da organização: na maioria dos casos, existe um mercado, ainda que limitado, para o capital estrutural, onde a organização pode comprar e vender recursos intangíveis, e as

dinâmicas deste mercado são muito semelhantes àquelas que governam o mercado para os recursos mais tradicionais (embora existam complicações óbvias devido ao problema da correcta avaliação dos recursos intangíveis). O mercado para os recursos humanos, ao existir, apresenta características totalmente diferentes, dado que o que é “comprado” e “vendido” é o desempenho dos seres humanos, e assim ninguém pode reivindicar a sua posse.

O capital estrutural pode ser dividido em relacionamentos (com qualquer tipo de actores externos: fornecedores, clientes, parceiros, comunidades locais, autoridades governamentais, accionistas, etc.), organização (incluindo estrutura, cultura, rotinas e processos) e renovação e desenvolvimento (todos os projectos para o futuro: investigação e desenvolvimento (I&D), novos planos, novos produtos, reengenharia dos processos, etc.).

Assim, identificar os diferentes tipos de capital intelectual pode ser semelhante à identificação dos *stocks* de recursos intangíveis: contudo, tal não é suficiente. A referida identificação é essencial para medir, assim como também para controlar os fluxos do capital intelectual, que são as mudanças nos *stocks* de recursos intangíveis (Roos e Roos, 1997).

Dierickx e Cool (1989) fizeram uma distinção fundamental entre *stocks* e fluxos de conhecimento, recorrendo ao uso da metáfora da banheira. Em qualquer altura, o *stock* de água indicado pelo nível de água na banheira, é o resultado cumulativo de fluxos de água no tubo (através da torneira) e da água já esvaziada (através do ralo). No exemplo de I&D, a quantidade de água no tubo representa o *stock* de conhecimento num momento em particular, visto que os custos actuais com I&D são representados pela água que flui lá para dentro através da torneira; o conhecimento do facto depreciado sobre o tempo é representado pelo fluxo de água que escapa através do ralo (Dierickx e Cool, 1989).

De certa forma, a identificação de *stocks* cria uma série de imagens estáticas dos recursos da organização, visto que só os fluxos fornecem a perspectiva dinâmica. Adicionar uma perspectiva de fluxo à perspectiva de *stock* é complementar para adicionar a indicação do lucro ou da perda da demonstração de resultados na contabilidade. As duas perspectivas combinadas fornecem muito mais informação que qualquer uma isolada. Simultaneamente, o relatório do fluxo de capital intelectual apresenta alguns desafios adicionais em termos de complexidade. Contrariamente aos fluxos monetários e da contabilidade, de facto, os fluxos do capital intelectual não se adicionam ou subtraem até ao zero: por outras palavras, a gestão

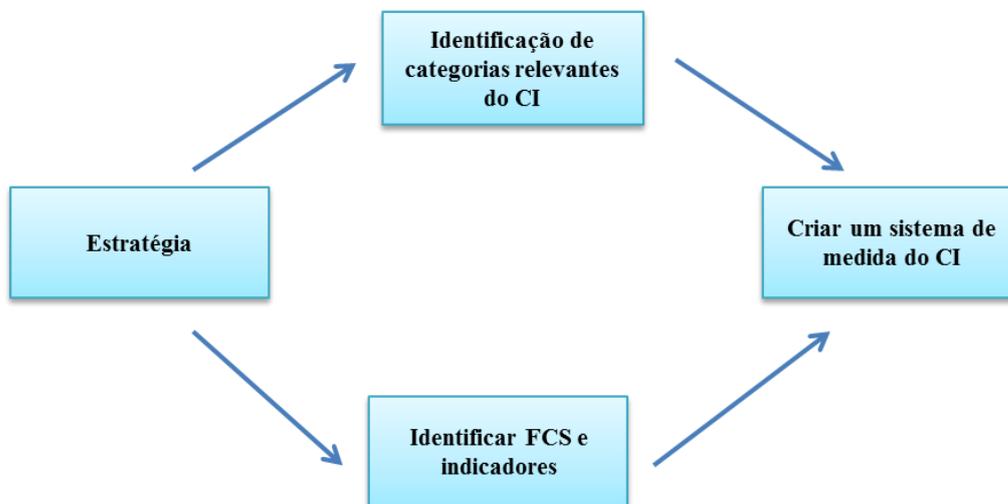
do capital intelectual não é necessariamente um jogo da soma nula (Roos e Roos, 1997). Nos casos de investimentos em capital intelectual, o dinheiro investido nestas actividades não é imediatamente convertido em valor para a organização. Igualmente reconhecidos são outros casos onde pequenas campanhas de anúncios, melhorias marginais na qualidade ou processos e pequenos cursos de formação retribuíram o pagamento dos custos ao seu distribuidor ou foram transformados em importantes recursos para a organização em questão. Diversos estudos apontam que não é relevante que a natureza dos recursos intangíveis possa contribuir para o efeito da soma nula. De facto, a investigação tem demonstrado que o conhecimento e a informação são geridos pelo aumento de resultados, ao contrário da diminuição dos retornos que caracterizam os recursos tradicionais: terra, trabalho e capital (Arthur, 1996).

O mapa de capital intelectual é outra contribuição importante, tendo sido concebido para proporcionar uma fácil visualização sobre a vertente operacional das organizações.

Por outro lado, salientem-se os métodos baseados em metodologias estatísticas já conhecidas, como as análises multi-dimensionais, por Kruskal (1978), Shepard (1974), Torgerson (1958), Young (1987, 1998a), Martins (2000), ou as estimativas não-paramétricas desenvolvidas por Girosi, Jones e Poggio (1993).

Assim, uma questão importante é a de saber como devem os indicadores de capital intelectual ser escolhidos, pois a escolha deve ser guiada pela estratégia a longo prazo da organização, pela sua visão e missão. Tendo a organização ideias nítidas na identificação e localização de objectivos a longo prazo, deve usar esses objectivos para identificar dois conjuntos de variáveis: um é o “caminho da criação de valor”, que são as categorias, ou áreas centrais, do capital intelectual que conduz à criação de valor; o outro, é o conjunto de factores críticos do sucesso (FCS) e indicadores apropriados como medidas de desempenho. A informação proveniente destes dois passos deve ser associada, permitindo a criação de um sistema de capital intelectual (figura 33).

Figura 33
Modelo do processo simplificado de capital intelectual



Fonte: Elaboração própria

A criação de um sistema de medidas de capital intelectual é fundamentalmente o início do processo. O começo da ideia, bem como o início da estrutura, deve vir das camadas superiores da organização, que até pode fornecer apenas a linguagem e a estrutura. O preenchimento da estrutura, a parte substancial pode apenas ser criada a um nível local, e pelas pessoas que conhecem a realidade da actividade, porque aí estão imersas todos os dias. Os factores críticos de sucesso são quase sempre gerais e, na maioria dos casos, referem-se à generalidade das organizações. A escolha de indicadores reflecte, por sua vez, as características da organização: por outras palavras, é mais específica (Hauser e Katz, 1998), não esquecendo que os indicadores devem ser organizados sob o ponto de vista dos recursos intangíveis da organização.

A análise comum dos *stocks* e fluxos de capital intelectual continuam a deixar algumas questões irresolúveis: continua a ser difícil avaliar todas as situações de capital intelectual das organizações. Se, por exemplo, a cultura da organização melhorou (avaliada pelos critérios que a gestão de topo escolheu como apropriados), mas o processo de eficiência se deteriorou, qual o efeito final no capital estrutural? Terá aumentado, diminuído ou permanecido estável? A resposta só pode ser alcançada através da consolidação dos diferentes indicadores de capital intelectual numa única medida. A consolidação implica a identificação dos ponderadores para cada um dos indicadores, para assegurar que os factores mais importantes são adequadamente

representados no índice de capital intelectual consolidado. Tal requer também uma reanálise e transformação dos indicadores, para os tornar robustos. Uma vez estruturado, este índice pode ser usado para monitorar mais fácil e eficazmente a evolução da situação do capital intelectual da organização.

Infelizmente, o facto de diferentes organizações usarem indicadores distintos para conceber o modelo do seu índice de capital intelectual torna as comparações absolutas, na maioria dos casos, insignificantes: se mais de duas organizações usam indicadores diferentes, e grande maioria delas opera em diferentes contextos, os índices de capital intelectual serão menos comparáveis. As alterações nesta medida reflectiriam mudanças nos componentes subjacentes que, por sua vez, seriam um sinal das mudanças no nível profundo dos indutores de potenciais ganhos futuros. Assim, uma organização que melhore o seu índice de capital intelectual em 50% está, invariavelmente, a fazer melhor que os outros que melhoraram a mesma medida “apenas” em 25%. A natureza do capital intelectual e os seus resultados crescentes também eliminam qualquer preocupação sobre o início das duas organizações. De facto, as organizações com níveis de capital intelectual inicial mais elevado provavelmente aumentam o desempenho do seu capital intelectual mais facilmente.

Embora constitua uma perspectiva emocionante para a maioria dos gestores, o capital intelectual permanece vago e restritivo. O tremendo crescimento de contribuições e aplicações durante a última década ainda não suprimiu todas as limitações. Este campo olha tipicamente para o conhecimento como um recurso estático numa organização – o que se tem designado por *stock*. As diferentes categorias de *stock* foram identificadas razoavelmente e descritas muito exaustivamente. Contudo, a descrição destas construções afigurou-se limitada para os gestores mais predispostos a estudar como medir e fornecer capital intelectual. Contabilistas e analistas financeiros continuam a debater-se com o desenvolvimento métrico e têm dificuldade em não se confinar aos princípios de contabilidade geralmente aceites e promover a generalização necessária para todas as partes interessadas. Tal como a contabilidade de recursos humanos, o sistema do capital intelectual pode, no presente estágio de desenvolvimento, ser avaliado apenas à medida que o processo se vai desenrolando: instituições externas podem consequentemente certificar se o processo de desenvolvimento do sistema é correcto e se segue todas as prescrições.

Não obstante, para uma afirmação do capital intelectual, os investigadores devem convergir em determinadas medidas e indicadores. Embora Bontis (1998 e 1999), Martins (2000), Canibano et al. (1999), Han e Han (2004), Ittner e Larcker (1998b) tenham iniciado programas de investigação para a determinação de indicadores, é exigido mais desenvolvimento métrico. Além disso, entre muitos investigadores, há uma preocupação com o facto dos fluxos do capital intelectual serem avaliados pelas origens, pois a consideração dos fluxos é verdadeiramente importante para uma gestão correcta do capital intelectual.

Se é verdade que o capital intelectual é extremamente flexível como conceito, também é verdade que é bastante complexo para discernir sobre as diferentes contribuições, todas elas sugerindo variações ligeiramente diferentes da mesma ideia. Igualmente preocupante é o facto desta mesma diversidade e especificidade contextual impedir qualquer comparação. Sendo verdade que a consolidação é um passo em direcção a comparações inter-organizações, mesmo neste caso o desempenho de capital intelectual (por exemplo, mudanças nos níveis de capital intelectual) é o único elemento que pode ser comparado, e ainda assim, apenas se duas organizações recorrerem a sistemas de capital intelectual semelhantes. Os *stocks* de capital intelectual (por exemplo, a acumulação de desempenho ao longo do tempo) permanecem tão resistentes à comparação como sempre.

1.6.9. Sinopse cronológica da evolução das medidas de desempenho

Da análise à literatura sobre o capital intelectual, verifica-se que se conseguem identificar claramente 3 períodos distintos, não podendo deixar de se salientar a sistematização de Neely et al. (2003) e Sveiby (2001).

1.6.9.1. A primeira geração: sistemas equilibrados de desempenho

Nos anos 80, assistiu-se a um acréscimo de autores sobre as medidas de desempenho usadas pelas organizações empresariais, que defenderam que as metodologias tradicionais de contabilidade estavam profundamente desajustadas e que tinham perdido a sua relevância, porque tinham sido desenvolvidas para uma época em que, mais do que a aplicação de tecnologia ou conhecimento, as organizações geravam valor através do trabalho. Por outro lado, outros consideraram as medidas metodológicas inapropriadas, e os investimentos a curto

prazo que estas encorajavam, como uma causa primária do declínio da economia dos Estados Unidos da América (Hayes e Abernathy, 1980).

Tão poderosas e influentes eram estas críticas que académicos e investigadores começaram a procurar, de forma exaustiva, novas e melhores formas de medir o desempenho organizacional. Alguns tentaram incrementar métodos de medir o desempenho financeiro através do desenvolvimento e aplicação de conceitos como o custeio baseado nas actividades, o lucro económico e a análise da capitalização bolsista. Outros tentaram complementar as tradicionais medidas financeiras com medidas não-financeiras (e muitas vezes, intangíveis). Ao fazer isto, acabaram por desenvolver medidas estruturais mais circulares e compreensíveis, tais como o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1996), o navegador da Skandia (Edvinsson e Malone, 1997) e o prisma de desempenho (Neely et al., 2002) que assume as mais valias de assentar a medição de desempenho na satisfação dos *stakeholders*, na comunicação da estratégia e numa abordagem pela gestão de processos de negócio, uma vez que os critérios de avaliação de desempenho das cinco faces do prisma, são: satisfação dos *stakeholders*; estratégias; processos; capacidades e contribuições dos *stakeholders*.

Na verdade, esta primeira geração aspirou concretizar a suplantação das medidas tradicionais financeiras com as não-financeiras, e proceder à construção de uma estrutura que levasse as pessoas a pensar que medidas não-financeiras deviam incluir no sistema de mensuração de *performance* das suas organizações. Algumas das estruturas desenvolvidas, tais como o prisma de desempenho, adoptaram uma perspectiva mais ampla dos factores indutores do que outras, tais como o *Balanced Scorecard* e o navegador da Skandia. Simultaneamente, esta perspectiva reflecte melhor e desafia a corrente da primazia dos indicadores financeiros e também arrasta consigo um crescente e complexo problema – como integrar e relacionar todas as medidas individuais.

1.6.9.2. A segunda geração: traçar as flutuações e transformações

Tal como a capacidade metódica das medidas de desempenho apoiava o responsável na tomada de decisões, também as preocupações da segunda geração fizeram um importante avanço neste sentido, ao se focalizarem nas dinâmicas de criação de valor, através da investigação da transformação dos recursos, bem como nos *stocks* desses recursos. Na

verdade, a ênfase praticada pela segunda geração recai mais sobre as transformações do que sobre as medidas de *stock* individual (Pike et al., 2001). Exemplos de estruturas de medida da segunda geração incluem mapas estratégicos elaborados por Kaplan e Norton (2000), mapas de sucesso e risco desenvolvidos por Neely et al. (2002) e o modelo de navegação de capital intelectual desenvolvido por Goran Roos e colegas (Chatzkel, 2002; Roos et al., 1997).

Os mapas estratégicos são uma extensão natural do Balanced Scorecard e permitem actuar como estruturas de medida na segunda geração. Apesar do mapa estratégico seguir a lógica do Balanced Scorecard, este oferece uma visualização diferente das quatro perspectivas de resultado. Desta forma, reflecte uma casual, mas assumida, relação entre os objectivos do Balanced Scorecard. Contudo, os mapas estratégicos são relativamente fáceis de produzir, podendo ser confinados se forem limitados e demasiado próximos das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Para superar as lacunas do Balanced Scorecard, foi desenvolvido o prisma de desempenho que faz, deliberadamente, uma análise das partes interessadas e incentiva as organizações a responder às seguintes questões:

1. Quem são os actores interessados e o que querem e precisam?
2. Que estratégias necessitam possuir no terreno para executar a estratégia?
3. Que processos necessitam possuir para executar a estratégia?
4. Que capacidades necessitam possuir para concretizar o processo?
5. De que forma se espera ser recompensado pela parte interessada?

Outra metodologia para delinear o mais importante valor na criação de estratégias nas organizações é o modelo do navegador do capital intelectual. Como mapa conceptual, o navegador descreve a presença e importância dos recursos tangíveis e intangíveis, e as transformações destes recursos de acordo com a realização da intenção estratégica da organização.

Em contraste com as preocupações da primeira geração, o navegador possui um forte vínculo no potencial de criação de valor a longo prazo. Ao focalizar-se no nível dos recursos, aumenta a especificidade conferida ao processo, através do qual, os recursos de uma organização contribuem para o desenvolvimento e distribuição de capacidades estratégicas. O navegador explicita todos os recursos que contribuem para o enaltecimento do valor da organização, por

mais originais que possam ser, e omite ou desvaloriza aqueles que têm pouca importância na criação de valor, independentemente do valor emocional que lhes é atribuído. Como consequência, a análise proveniente do navegador não abrange uma série de conotações que podem subsistir em teorias da primeira geração.

1.6.9.3. A terceira geração: ligação dos aspectos financeiros aos não-financeiros

A terceira geração de medidas de desempenho requer organizações aptas a promover uma maior transparência sobre a ligação entre as dimensões não-financeiras e inteligíveis do desempenho organizacional e as consequências das flutuações monetárias destes. Antes do desenvolvimento destes modelos, é essencial que sejam desenvolvidos três critérios (Pike et al., 2001):

1. Apropriação e adequação – o modelo deve reflectir a realidade;
2. Informação adequada – a informação correcta deve ser fornecida;
3. Alinhamento e praticabilidade organizacional – os resultados devem provir das introspecções práticas que permitiram a acção.

1) Apropriação e adequação

Na evolução da tendência puramente financeira da primeira para a segunda geração de medidas de desempenho, os modelos ganharam no modo como reflectem as realidades das organizações. Os modelos da segunda geração são particularmente valorizados, na medida em que promovem a visualização da ligação entre recursos intangíveis e valor comercial. O desafio das medidas de desempenho da terceira geração consiste em manter a utilidade das medidas da segunda geração. A grande maioria das organizações está sujeita a ambientes dinâmicos e a constantes mudanças. Subsequentemente, de modo a manter qualquer modelo relevante, a estrutura da terceira geração deve envolver-se com as mudanças que ocorrem nas organizações.

Uma forma de ganhar confiança neste tipo de modelos é testá-los empiricamente. Se as organizações possuem dados suficientes de medidas para a componente de desempenho, então podem começar o teste das suas suposições. A Shell International conduziu análises empíricas para verificar os seus “mapas de sucesso” (Marr et al., 2002). Contudo, para se estar apto a

proceder a este tipo de gestão das organizações, é necessária informação adequada, conforme se observa em seguida.

2) Informação Adequada

Ao olhar para os padrões de divulgação, e à excepção daquelas organizações envolvidas no fornecimento de serviços públicos, a única informação que parece ter sido requerida, pelas partes interessadas, para ser identificada de uma forma estandardizada, foi a informação financeira. A estabilidade financeira tem sido, por muito tempo, um indicador-chave do desempenho mas, lado a lado com esta, tem sido analisada a qualidade, o nível e a extensão do serviço da organização. Na era do conhecimento, o conceito de parte interessada e valor accionista alargou-se muito para além das medidas de desempenho financeiro.

Apesar de medidas apresentadas pela segunda geração, tais como o mapa estratégico e o navegador, estarem já adaptadas para identificar o que necessita de ser medido e a elucidar o tipo de medidas a adaptar, as organizações continuam a enfrentar dificuldades nas áreas de qualidade métrica, e na interpretação e compreensão do que eles medem.

Deve ser atribuída especial consideração aos utilizadores de informação nos vários níveis das organizações e o efeito que estes têm na informação e como esta circula pelos responsáveis das decisões estratégicas.

O desafio das teorias da terceira geração é tornar a informação manuseável para a tomada de decisões ser o mais transparente possível ao concentrar-se mais na comunicação da informação do que nos dados não processados. A organização deverá, também, integrar medidas rigorosas sobre os seus recursos intangíveis e integrar completamente esta informação nos modelos. Desta forma, o uso de informação tornar-se-á numa poderosa fonte em si mesma e atribuirá um carácter competitivo positivo a qualquer organização.

3) Alinhamento e Praticabilidade Organizacional

A condição de “praticabilidade” requer que os modelos de desempenho da terceira geração sejam capazes de informar a operação da organização e entregar introspecções sobre a perspicácia das estratégias reais para a criação de valor. Se a medida e aplicação da medida de

desempenho forem referentes a qualquer valor real para as organizações então, estas devem apoiar a organização a traduzir as suas intenções estratégicas em acções apropriadas, e a fornecer o eco das informações, exibindo onde estas foram ou não trabalhadas. O relatório apresentado por The Boston Consulting Group sugere que os gestores têm apenas três estratégias efectivas na criação de valor, nomeadamente, a margem, a produtividade e o investimento (BCG, 1999). Contudo, outros fornecem listas mais extensas adicionando a inovação, atracção de pessoas talentosas, alianças e satisfação do cliente (Baum et al., 2000; Martins e Lopes, 2004 e 2012; Martins e Reis, 2009a; Mouritsen, 1998a).

No que diz respeito à tomada de decisões, uma das maiores influências que molda os gestores é a percepção externa das acções que estes tomam, especialmente provenientes de uma futura especulação sobre as flutuações monetárias. Este interesse nas flutuações monetárias, geralmente calculadas através do uso do VAL, foi resumido por Lewis e Lippitt (1999), que sugeriram várias modificações para superar estas falhas.

Estes analistas de *performance* precisavam não só de saber trabalhar com os dados, mas também saber interpretá-los e apresentá-los de forma a completar e perfazer outros.

O desafio para as teorias da terceira geração é efectuar uma recolha de dados correctos, fornecer a informação correcta e integrar o modelo das medidas de desempenho nos processos organizacionais, para que os analistas de desempenho possam entender a complexidade das organizações actuais, de modo a aferir o seu valor real.

1.7. Conclusões

Para localizar o estudo no campo da medida de desempenho, é essencial uma focalização nas estruturas da primeira geração. É dada uma crescente atenção às teorias da segunda geração, mas para superar a medida das crises das organizações é necessário identificar os desafios das teorias da terceira geração, nomeadamente:

1. Os modelos devem reflectir a estática e a dinâmica das realidades organizacionais mas, ao mesmo tempo, não devem perder as propriedades enquanto ferramentas organizacionais;

2. Deve-se partir dos dados para a informação e deve-se fornecer informação especialmente rigorosa para os indutores de valores intangíveis nas organizações;
3. Os modelos devem ser práticos e alinhados com outros processos organizacionais, de forma a permitir que as acções sejam tomadas;
4. Devem-se procurar formas, cada vez mais robustas, de demonstrar as implicações dos indutores não-financeiros e intangíveis nas flutuações financeiras dos valores organizacionais.

Conduzir uma organização em direcção a pontos estratégicos requer medidas de aproximação de desempenho de terceira geração, que são profundamente alicerçadas e podem fidedignamente medir o progresso que permita às organizações adquirir valor real através da caracterização do seu desempenho.

Deste modo, urge desenvolver uma investigação que seja útil para definir, avaliar, e estimar a relação dos recursos de conhecimento com a criação de valor na organização.

Este é apenas o primeiro passo do que será um longo processo na construção de um conjunto de linhas orientadoras para a gestão e contabilidade dos recursos de conhecimento. Mas o facto deste caminho ser incerto, não pode dissuadir. Problemas com as avaliações e depreciações metodológicas para recursos físicos “simples” não inviabilizam a possibilidade das regras contabilísticas e das estruturas de gestão poderem vir a ser desenvolvidas para a sua resolução e inovação. À medida que se navega na era do conhecimento, para grande satisfação do interesse dos gestores e investigadores, o crescimento da importância dos recursos de conhecimento promete continuar a formular novas teorias para a sua identificação, avaliação e gestão.

Tudo isto pode ser conseguido através dos esforços tradicionais reformulados e suplementados com uma pesquisa consciente para formas de utilização de informação e conhecimento nas organizações. Algumas das formas de estruturar tal propósito estão mencionadas abaixo:

- Definir a visão do mundo e, nesse contexto, descrever a missão estratégica da organização. A gestão deve definir que posição será ocupada pela sua organização na corrente de valor da indústria. Isto envolve tipicamente uma avaliação de

competências do núcleo e uma introspecção sobre as oportunidades do novo mercado de que esta organização pode tirar vantagens;

- Determinar o tipo de informação que conduz uma organização, onde a informação reside e como beneficiar através da utilização de informação. Tipicamente, a informação flutua paralelamente aos processos e aos gestores, trabalha com a equipa de funcionários das tecnologias de informação, e pode desenvolver uma compreensão de como estas flutuações podem ser mais facilmente integradas;
- Realinhar os processos de negócios para os relacionar, e aos produtos, com o conhecimento incorporado, analisando os componentes do capital intelectual: “humano”, para assegurar que as capacidades necessárias são avaliadas e a contribuição do colaborador é bem definida; “estrutural”, para definir que o software e o hardware são necessários para codificar o capital humano e; “clientes”, para definir as relações e ligações preferenciais;
- Desenvolver a capacidade de execução para liderar a mudança cultural, com vista a orientar os resultados da organização.

A transição para uma organização de conhecimento nunca deve ser limitada pela necessidade de aquisição de novas tecnologias, tais como os recursos informáticos, o automatismo na gestão de recursos, o sistema de gestão de energia informatizado e o sistema de informação de clientes. A tecnologia é apenas parte da solução (por exemplo, capital estrutural). Apesar desta tarefa ser muito mais difícil desde que a tecnologia está em constante mudança, ainda assim uma elevada quantidade de trabalho tem de ser realizada na área do capital humano e de cliente, relacionada com a mudança da organização em si mesma. Isto é um grande desafio para muitas organizações, o que origina que muitas operem num mercado em turbulência durante anos.

Contudo, as características da optimização dos recursos da organização estabelecem, frequentemente, a plataforma para realçar o capital intelectual e social de uma organização de modo a que possa conduzi-la a vantagens efectivas e sustentadas na economia de conhecimento (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

De forma caricatural e breve, mas porventura sugestiva, pode dizer-se que está em causa saber se emerge uma “economia baseada no conhecimento” ou antes um “conhecimento baseado na

economia”, sendo esta cada vez mais desigual, isto é, onde se regista uma orientação mais mercantilizada da investigação científica e tecnológica, conduzida pelos interesses dos estratos de maior rendimento do mercado global (Murteira, 2005, 2007).

As tendências do mundo actual, tais como a globalização, a evolução técnica e a desregulamentação, estão a mudar a estrutura competitiva dos mercados de tal forma que a eficácia das fontes tradicionais das vantagens competitivas das empresas foi esbatida. A principal razão por que essas fontes tendem a ser insuficientes, é porque cada vez mais empresas podem ter acesso a activos financeiros ou físicos, e até mesmo tecnologia, nas mesmas condições. Consequentemente, as empresas precisam de se concentrar no desenvolvimento de capacidades distintivas, as próprias “formas de fazer as coisas” difíceis de imitar. Essas capacidades estão, por fim, relacionadas com os indivíduos na organização que, no final do dia, desenvolvem e aplicam as suas habilidades e competências, organizadas de determinadas formas e com base “no que sabem”. Assim, o desenvolvimento do conhecimento idiossincrático que dá sentido às “formas distintivas de fazer as coisas” torna-se cada vez mais importante (Bell, 1973; Drucker, 1993). Isto tem dado origem a novas abordagens na teoria da estratégia e até mesmo na teoria da empresa (Barney, 1991; Dierickx e Cool, 1989; Eisenhardt e Santos, 2002; Grant 1996; Huckman e Pisano, 2006; Spender, 1996a). O conhecimento idiossincrático deste tipo tende a ser difícil de imitar, porque não está disponível em mercados abertos, o que significa que tem de ser aprendido. Isso requer tempo, esforço, empenho e, muitas vezes, um determinado contexto (organizacional, social, etc.). O resultado é tão “dependente do caminho” que acaba por ser difícil de reproduzir numa organização diferente daquela em que é originária. Este é o principal argumento da chamada “visão da organização baseada nos recursos” (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Estas características tornam o conhecimento uma base sólida para a vantagem competitiva sustentável e, na medida em que resulta do somatório da experiência das pessoas, a sua imitação será difícil. Muitas vezes, se não sempre, a experiência pessoal é um processo cumulativo que conduz a novos conhecimentos num determinado contexto (social, organizacional, etc) (Pentland, 1995; Tyre e von Hippel, 1997). Além disso, esse processo desenvolve-se em cada indivíduo, seguindo um caminho diferente (dependente, entre outras coisas, da experiência anterior da pessoa e do seu conhecimento). Assim, o conhecimento é dependente, quer do caminho, quer do contexto. Na medida em que a duplicação de contextos e caminhos neste sentido é difícil, a imitação do conhecimento será onerosa e,

consequentemente, as vantagens competitivas que dele derivam tenderão a ser sustentáveis (Teece et al., 1997). Isto deu origem ao que alguns autores apelidam de visão da “organização baseada no conhecimento” (Grant, 1996). Quando o conhecimento atinge este nível, o seu valor tende a ser maior no contexto em que foi desenvolvido (numa determinada organização) do que seria num hipotético mercado aberto (porque justamente as suas características tornam difícil a sua existência). Esta é a razão pela qual o conhecimento é fundamental para a competitividade das organizações de hoje. Nas palavras de Conner e Prahalad (1996): “o conhecimento privado é uma fonte básica de vantagem competitiva”. Mas, nem todo o conhecimento tem o mesmo potencial de vantagem competitiva, pelo que importa distinguir entre dois tipos de conhecimento.

Para começar, o ambiente competitivo coloca pressão sobre as organizações não só para racionalizarem os seus processos de negócio, mas também para serem capazes de integrar conhecimentos relevantes do meio ambiente, a fim de serem capazes de oferecer o que se torna “normal” no mercado para os potenciais clientes (por exemplo, um automóvel sem *airbags* ou ABS não é competitivo hoje em dia, a menos que seja concebido como um automóvel antigo). Como assinala a denominada “visão relacional da organização” (Dyer e Singh, 1998), partilhar conhecimento é uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva derivada de relações externas. Assim, qualquer organização tem acesso ao conhecimento que lhe permite “fazer” algo que, embora também seja feito pelos concorrentes, é exigido e valorizado no mercado, denominando este tipo de conhecimento de “conhecimento de uso geral”. Ele é útil não só dentro de uma determinada organização, mas também “externamente” em matéria de ambiente (ou seja, útil e valioso para um conjunto de organizações: o ABS ou o *airbag* são bons exemplos das tecnologias acima mencionadas). Uma característica importante do conhecimento de uso geral é que tem um valor de mercado aproximadamente igual ao seu valor dentro da organização. Por exemplo, pode ser negociado no mercado de trabalho e, em geral, tende a ser bastante técnico e explícito, o que o torna relativamente fácil de adquirir, seja por meio de formação interna ou simplesmente por ser “comprado” no mercado (Becker, 1964).

No entanto, baseando-se somente no conhecimento externo (ou seja, oferecendo apenas recursos-padrão), não conduz a uma vantagem competitiva, uma vez que não distingue uma organização: embora tal possa ser uma necessidade competitiva, não é suficiente, pois precisa

de ser complementada por um tipo diferente de conhecimento, muito menos visível, que seja capaz de diferenciar a oferta da organização no mercado. Apesar de existirem outros meios para alcançar a diferenciação final, tais como características únicas, como um produto distintivo ou a concepção de um serviço, ou o preço (com base em invulgares custos baixos, tornados possíveis pelo recurso a matérias-primas distintas, etc.), os meios baseados no conhecimento, parecem tornar-se cada vez mais importantes em relação aos meios tradicionais.

Este tipo de conhecimento é específico da organização e refere-se aos seus modos particulares de funcionamento, num determinado contexto, enquanto a rápida integração do conhecimento obtido fora da organização, pode afectar a sua coesão e sentido de unidade. É, portanto, mais valioso dentro da organização do que no mercado, e está menos sujeito a imitação. O desenvolvimento deste tipo de conhecimento é muito menos “conduzido pela envolvente” e pertence mais ao domínio das rotinas organizacionais (Nelson e Winter, 1982) e denomina-se de “conhecimento específico da organização”. Embora não tenha sido avaliado directamente pelos mercados de trabalho ou de factores, contribuirá para alcançar vantagem competitiva, porque contribui para a criação de valor percebida pelo cliente (o valor para o cliente é uma condição necessária para a vantagem competitiva de uma empresa-líder). Assim concebido, o conhecimento específico da organização pode ser entendido como o contexto que: (i) desempenha o papel de um esqueleto onde os elementos dos novos conhecimentos são adicionados, de forma a “fazer sentido global” para a tradição, cultura e “forma de compreender as coisas” da organização (Spender, 1996b), e (ii) define a maneira pela qual os novos conhecimentos serão efectivamente postos em prática, dando-lhe o “toque da organização”, que irá diferenciar a sua utilização de outras organizações. O conhecimento específico da organização, portanto, desempenha um papel fundamental na criação e implantação de novos conhecimentos, sendo uma fonte de capacidades dinâmicas (Eisenhardt e Martin, 2000; Helfat et al. 2007; Teece et al., 1997).

A distinção entre estes dois tipos de conhecimento não é nova. Na verdade, a literatura económica tem analisado amplamente as diferenças entre o “conhecimento geral” e o “conhecimento específico” da organização, a partir de três perspectivas. Por exemplo, Becker (1964) adoptou uma abordagem do capital humano para estudar o estabelecimento do preço da formação dos colaboradores. O seu argumento básico diferenciava entre formação geral e específica, e concluiu que a organização deve abranger toda a formação específica das

organizações, enquanto o trabalhador deve abranger a formação geral, pois o conhecimento envolvido tem um valor directo de mercado. Williamson (1981) retoma este argumento a partir do ponto de vista dos custos de transacção, considerando a necessidade de proteger “as competências adquiridas numa formação-acção e imperfeitamente transferíveis para outros empregadores” (Williamson, 1981). A partir de uma perspectiva de gestão, há também contribuições que sugerem a distinção acima. Por exemplo, Porter entrevistado por Hodgetts (1999) encontra-se próximo deste mesmo conceito, quando faz uma distinção entre a chamada “melhoria operacional” e o “posicionamento”: “A melhoria operacional envolve a incorporação de práticas que seriam boas para qualquer organização. A estratégia é a busca de uma forma única de competir que permite que uma organização adeque distintivamente as suas actividades na cadeia de valor. As melhores práticas e a estratégia devem estar presentes. A melhoria das melhores práticas é um jogo difícil de ganhar: é difícil sustentar uma vantagem, porque os concorrentes também são motivados a fazê-lo. A verdadeira vantagem normalmente vem das diferenças de posição estratégica apoiada por actividades adaptadas, *trade-offs* e ajustamentos”.

De modo similar, surge a definição de capital intelectual de Edvinsson e Malone (1997) como "a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relações com clientes e competências profissionais que proporcionam a uma organização uma vantagem competitiva no mercado". Está próximo do conceito de “conhecimento específico da organização”, embora tenha sido muitas vezes tratado como uma mistura de conhecimentos gerais e conhecimentos específicos desta.

Alguns clássicos da literatura de gestão também propõem uma distinção semelhante: Selznick (1957), por exemplo, está próximo do conceito de “conhecimento específico da organização” quando afirma: “temos que criar uma estrutura única adaptada à missão e ao papel da organização. Esta adaptação vai além de uma combinação de elementos personalizados de uniformes; é uma adaptação em profundidade, afectando a natureza das próprias peças (...). A integridade de uma organização (...) é a unidade que emerge quando uma determinada orientação se torna tão firmemente numa parte da vida do grupo, conduzindo a uma grande variedade de atitudes, decisões, e formas de organização (...). A protecção da integridade (...) é uma preocupação prática de primeira importância, porque (...) constitui a defesa da competência distintiva da organização. À medida que decorre a institucionalização da

organização, esta assume um carácter especial, e isso significa que ela se torna peculiarmente competente (ou incompetente) para fazer um determinado tipo de trabalho”.

Passando agora para a sustentabilidade das vantagens competitivas baseadas no conhecimento, uma referência útil é Ghemawat (2006), que distingue entre quatro diferentes tipos de ameaças para a sustentabilidade em geral: imitação, substituição, suspensão e desleixo. Os dois primeiros explicam-se por si mesmos. Os dois últimos correspondem à ameaça representada pelos participantes da indústria que podem apropriar-se do valor criado por outros, por exemplo, capitalizando sobre investimentos especializados (Williamson 1985), e à ameaça de se sentir tão seguro sobre as próprias vantagens que a empresa “abandona-se” a ponto de se tornar vulnerável por causa do “excessivo desleixo” na sua organização e funcionamento. A partir da perspectiva baseada no conhecimento, é fácil raciocinar em termos de que tipos de conhecimento são mais úteis para evitar esses tipos de ameaças. Veja-se a imitação, por exemplo: é amplamente aceite que o conhecimento tácito é mais difícil de transmitir do que o conhecimento explícito, o que o torna menos propenso a imitação (Brown e Duguid, 2001). Um argumento semelhante pode ser feito sobre o conhecimento organizacional ou colectivo, em comparação com os conhecimentos individuais (Kogut e Zander, 1992).

Quanto à substituição, os argumentos sobre a sustentabilidade são menos evidentes a partir de uma perspectiva baseada no conhecimento. Muitas vezes, a substituição provém da inovação radical, seja tecnológica, organizacional, ou de mudança de paradigma noutras áreas. Pode argumentar-se, então, que uma excessiva crença no conhecimento específico da organização pode ser contra-protutiva se se alcançar o ponto em que esta se torna tão egocêntrica que acaba por ser incapaz de imaginar inovações nas suas áreas de especialização, ou mesmo para detectar inovações provenientes do ambiente envolvente (Trypsas, 1997). Este argumento é relativamente menos importante quando o conhecimento relevante está relacionado com a estrutura organizacional e a cultura empresarial, porque os efeitos da inovação nestas áreas são, em princípio, mais lentos, dando mais tempo de reacção à organização ameaçada. Em qualquer caso, precisamente relacionada com a capacidade de reagir às inovações, torna-se evidente que a boa aprendizagem de competências é fundamental.

A ameaça de “suspensão” parece deter-se nas organizações em que o conhecimento específico é “imposto” por outras organizações, geralmente actores do mesmo sector, com as quais a

organização tem relações estreitas, que podem até assumir a forma de fortes acordos, incluindo parcerias.

Por fim, as ameaças decorrentes do desleixo só podem ser atenuadas através de contextos e culturas organizacionais que tendem a manter as tensões na organização, nos seus funcionários e gestores. A perspectiva do conhecimento, está relacionada com o desenvolvimento e utilização do conhecimento colectivo específico da organização. Em resumo, existem argumentos para afirmar que, a fim de desenvolver e manter vantagens competitivas com base no conhecimento, estas devem ser preferencialmente radicadas em conhecimentos implícitos, colectivos e específicos. Existem também alguns inconvenientes associados a estes tipos de conhecimento, principalmente decorrentes de sua “rigidez” (Brown e Duguid, 2001), no sentido da sua probabilidade para se tornarem barreiras à inovação, por meio de prospecção ou exploração (March, 1991). No entanto, também pode ser alegado que, pelo menos, um antídoto para esse problema pode ser baseado numa cultura que fomente a aprendizagem.

Assim, o conhecimento é amplamente reconhecido como uma valiosa “mercadoria” (*commodity*) e, portanto, a capacidade das organizações para geri-la de forma eficaz tornou-se cada vez mais importante na economia do conhecimento. A gestão do capital intelectual e do conhecimento refere-se a uma vasta colecção de práticas organizacionais, tais como criação, captação, organização e partilha de conhecimento, com o objectivo de proporcionar o conhecimento certo para as pessoas certas no momento certo, através de uma compilação de processos, tecnologias e ferramentas (Maier, 2007), apresentando uma abordagem holística para administrar os conhecimentos explícito e tácito, de acordo com os processos empresariais, as metas e os objectivos da estratégia da organização.

Alguns desafios fundamentais para a gestão do capital intelectual e do conhecimento são: gerir eficazmente os conteúdos, facilitar a colaboração, e ajudar a organização a aprender e a tomar decisões com base em dados completos e válidos, informações e conhecimento (Dalkir, 2005).

Os processos de captura, partilha e disseminação do conhecimento atraíram mais interesse e têm sido mais estudados do que a organização do conhecimento. A organização do

conhecimento refere-se às acções necessárias para proporcionar o acesso aos objectos do conhecimento de forma inteligível, incluindo uma série de actividades, tais como abstracção e resumo, indexação e descrição dos objectos do conhecimento (Gottschalk, 2005). Os objectos do conhecimento são aqueles que contêm o conhecimento específico que a organização utiliza para criar valor único sob a forma de produtos e serviços. Estes objectos podem ser os actuais produtos da organização, especialmente no caso das empresas de conhecimento intensivo, tais como desenhos do produto e instruções dos processos. Eles também podem ser os produtos da captura do conhecimento e do processo de codificação, como as melhores práticas e lições aprendidas (Arif et al., 2005). Independentemente da estratégia de gestão do capital intelectual e do conhecimento que a organização favoreceu, ou seja, a personalização ou codificação (Hansen et al., 1999), os objectos do conhecimento devem ser geridos eficazmente, de modo a que a sua recuperação seja possível com base na infra-estrutura criada durante a fase de organização.

Se o conhecimento não é armazenado ou transmitido, tem um valor limitado (Jasimuddin, 2005). Portanto, o sistema de gestão do conhecimento dominante tende a centrar-se no conhecimento explícito (Jashapara, 2004). Outros tipos de sistema de gestão do conhecimento incluem ferramentas de partilha de conhecimento, ferramentas de pesquisa de conhecimento e ferramentas de recuperação e os genéricos sistemas de gestão do conhecimento, que incluem todos os componentes acima referidos para oferecer uma solução total para as necessidades de gestão do capital intelectual e do conhecimento de uma organização. A literatura demonstra que os relatórios de sistema de gestão do conhecimento podem ser bem sucedidos e ajudar a organização a aproveitar o seu conhecimento ou podem falhar na entrega de serviços eficazes (Stenmark, 2003). Quaddus e Xu (2005) realizaram um estudo para analisar os factores e as variáveis que determinam a difusão dos sistemas de gestão do conhecimento em organizações e os motivos do seu sucesso ou fracasso. As principais variáveis identificadas foram a cultura organizacional, o apoio da gestão de topo, o desejo de um sistema de gestão do conhecimento e os benefícios para os indivíduos. O último é importante, uma vez que os indivíduos não vão incorporar o sistema de gestão do conhecimento na sua rotina diária, se não puderem identificar claras vantagens na sua utilização.

Sotarauta (2003) menciona que todas as pessoas pensam e sentem de maneira diferente e constroem os seus próprios modelos mentais em função da sua cultura, valores, ética, a imagem dos outros e, portanto, os actores regionais percebem os problemas de diferentes

maneiras, que os obrigam a chegar normalmente a consensos, de modo a tomar as melhores decisões. Porém, nem sempre isso é possível, pois, por vezes, os actores não estão dispostos a alterar as suas percepções.

A comunidade científica ainda não chegou a consenso em relação a uma definição única de capital intelectual, salientando-se as definições de diferentes autores (Andriessen, 2001; Bontis, 1998; Brooking, 1997; Edvinsson e Malone 1997; Stewart, 1997a e 1998; Viedma, 2001; Martins, 2000), que sendo concatenadas produzem a seguinte definição de capital intelectual: “conhecimento resultante da interacção dos membros de uma organização que - estando alinhado com a visão da organização e as suas principais actividades - gera uma combinação de capacidades e compromissos tornando-os únicos e diferentes, e que é, em si, a base das suas vantagens competitivas sustentáveis e, conseqüentemente, do seu desenvolvimento permanente (Arenas et al., 2007).

No entanto, foi detectado que estes estudos não incorporam de forma explícita dois elementos presentes na definição de capital intelectual: o alinhamento com a visão, que pode ser determinada com base nos modelos mentais dos actores envolvidos (Storauta, 2003), e a existência de redes (Harmaakorpi, 2004), porque o “conhecimento resulta da interacção entre os membros da organização”, e a interacção não é possível onde não haja redes e/ou parceiros.

Este constitui o enquadramento teórico em que foram estabelecidos os pressupostos preliminares da investigação empírica.

“A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído.” (Confúcio)

CAPÍTULO 2 – O CAPITAL INTELECTUAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – O CASO DO PROGRAMA REDE

2.1. Introdução

O problema de partida, que serve de base a esta pesquisa, poderia, entretanto, ser formulado do seguinte modo: como é que pequenos empresários (dotados de forte capacidade intuitiva e carisma pessoal para lidarem com clientes, fornecedores e trabalhadores, de maneira perfeitamente empírica), poderão desenvolver uma interacção positiva com consultores/formadores (portadores de métodos de trabalho mais orientados para uma abordagem sistémica, de cariz marcadamente científico), e adoptar uma atitude gestionária, aprendida com estes últimos?

A fim de se poder responder à questão formulada, em primeiro lugar, far-se-á uma breve reflexão teórica, para salientar os pontos fortes e os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças que se colocam às micro e pequenas empresas (MPE) – até 50 colaboradores – que em Portugal são o esteio do emprego e a base da flexibilidade da actividade económica. O facto, porém, de muitas delas, apesar do seu potencial de crescimento, falharem a sua transição para a média dimensão, é igualmente motivo de forte preocupação, dada a relativa fragilidade que daí deriva para o conjunto do tecido económico, nomeadamente, no que respeita à sua capacidade de exportação.

As fragilidades do tecido socio-económico constituído pelo universo das MPE são bem conhecidas e prendem-se com o facto de, tal como aconteceu com a transição no período da revolução industrial, em que as empresas nacionais se atrasaram no processo de modernização, não estarem igualmente reunidas, agora, as condições da sua transição para a sociedade do conhecimento.

É, efectivamente, comum dizer-se que Portugal perdeu muitas oportunidades, atrasando-se relativamente às sociedades europeias no século XIX. Em muitos aspectos, o atraso tornou-se quase irreversível. Neste início do século XXI, a formação dos pequenos empresários e da sua força de trabalho parece ser a via de acesso necessária à transição para a sociedade do conhecimento, sobretudo se for conjugada com a contratação de jovens quadros técnicos, preparados para tirar partido das novas tecnologias de informação e comunicação, as quais, se forem articuladas eficazmente com os saberes tradicionais, poderão revelar-se como um verdadeiro motor do crescimento sustentado.

Estas linhas de reflexão podem ajudar a contextualizar o trabalho que vem sendo feito, otimizando os aspectos de inquirição e de potenciação da avaliação do Capital Intelectual.

Em seguida, formulam-se os objectivos que orientaram a pesquisa de terreno, consubstanciado na avaliação do programa REDE (Consultoria, Formação e Apoio à Gestão de MPE), sob a responsabilidade do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

O programa REDE teve como objectivo incentivar a formação e o desenvolvimento dos recursos humanos nas MPE no âmbito do seu “Programa de Formação para as Pequenas e Médias Empresas”, tendo sido exclusivamente orientado para os gestores e trabalhadores das MPE (com menos de 50 trabalhadores), independentemente do sector de actividade e da sua fase de desenvolvimento. Pretendia-se, ainda, reforçar a competitividade e promover o crescimento destas empresas, proporcionando-lhes competências de gestão e recursos de formação adaptados às suas necessidades, visando ajudar as MPE a colmatar uma série de carências amplamente reconhecidas:

- Reforçar a qualidade da gestão praticada;
- Aceder a novas formas de organização da produção;
- Tirar partido da introdução de novas tecnologias de informação e comunicação;
- Beneficiar da abertura de novos mercados;
- Apostar decisivamente na inovação, através da criatividade dos seus colaboradores e parceiros económicos;
- Desenvolver ou integrar redes inter-organizacionais.

O programa REDE consistia, assim, em disponibilizar às MPE serviços de consultoria estratégica e operacional, prestados por um consultor experiente, a tempo parcial, bem como uma série de acções de formação aos gestores e trabalhadores, podendo beneficiar ainda da colaboração de um recém-licenciado, com curso superior, por um período de um ano. Esta iniciativa foi implementada pelo IEFP, em articulação com os seus parceiros públicos e privados, formando uma rede com as empresas participantes, contribuindo para o intercâmbio de experiências.

Em média, o programa teve uma duração de 13 a 15 meses, começando com o diagnóstico da situação da empresa, feita pelo consultor, seguido da elaboração de um plano estratégico, colmatando as falhas diagnosticadas e promovendo o desenvolvimento organizacional de forma sustentável. Posteriormente procedeu-se à implementação do plano durante um ano, sendo realizada uma avaliação final, após a conclusão do programa. Na sequência da intervenção/formação, as empresas eram incentivadas a contratar o estagiário. As vantagens identificadas para o programa, eram as seguintes:

- Incentivar para a qualidade e a excelência as empresas de muito pequena dimensão que, sem este tipo de apoios, dificilmente acederiam a consultoria especializada;
- Melhorar as competências de gestão dos seus quadros;
- Apoiar a gestão na resolução de problemas organizacionais;
- Proporcionar a estas empresas o contacto com recém-licenciados para reforçar a estrutura técnica da empresa;
- Estabelecer as bases de uma rede sustentável incluindo empresários, consultores, formadores, parceiros e instituições.

O programa REDE concretizou-se no “terreno” através de um conjunto de 47 parceiros institucionais (23 associações empresariais e de desenvolvimento regional e local e 24 centros protocolares de formação profissional) de cariz predominantemente sectorial. A acção operacionalizou-se através de 83 consultores/formadores – profissionais com sólida experiência empresarial – a quem o IEFP, através da estrutura de gestão do programa, preparou, previamente, com as competências necessárias para o seu trabalho de aconselhamento-formação junto das empresas.

Desta forma, o programa REDE apresentou uma metodologia de acção que se pretendia inovadora, em diversos aspectos, tais como:

- Trazer a formação à empresa e preferencialmente ao posto de trabalho;
- Centrar a formação dos activos, não em conteúdos, mas em competências profissionais, com aplicabilidade, utilidade, interesse organizacional e impacto na capacidade das unidades de trabalho;
- Proporcionar a jovens quadros uma efectiva experiência empresarial, qualificando-os para a resolução de problemas, melhoria de desempenho, capacitando-os a responder a novos desafios e promovendo a sua empregabilidade.

Com efeito, a abordagem da problemática das MPE implicou o recurso a um dispositivo e modelo alternativo de formação que procurava:

- Ter em conta as características próprias destas empresas;
- Envolver de forma determinante o empresário no processo de reforço das competências da empresa;
- Promover a formação dos seus activos em função das necessidades efectivas na empresa e, sempre que possível, no posto de trabalho, através do recurso ao método de resolução de problemas, motivando, desta forma, empresários e colaboradores para a formação;
- Facilitar a qualificação do emprego, em geral, e, em especial, a integração de jovens técnicos com formação superior no mercado de trabalho;
- Proporcionar, ainda, as condições necessárias à modernização, consolidação e melhoria, em geral, do tecido empresarial português, contando para o efeito com o empenho activo dos parceiros sociais, das associações empresariais e dos organismos ligados ao desenvolvimento económico ou social, de cariz regional ou local.

Nestes termos, o programa REDE desenvolveu um dispositivo institucional destinado a promover o reforço das competências e a empregabilidade nas MPE, por via do aconselhamento, apoio à gestão e formação dos seus gestores, quadros e outros trabalhadores, recorrendo a uma estratégia assente num conjunto integrado de intervenções inovadoras, de natureza estruturante e com efeito multiplicador.

O IIEFP visou, desta forma, a modernização e reforço da capacidade competitiva das MPE, através de metodologias integradas de consultoria formativa e qualificação do emprego, adaptadas à realidade de cada empresa, com especial destaque para:

- A promoção do espírito empresarial e melhoria da capacidade de gestão dos seus empresários e dirigentes;
- A formação de pessoal activo e disponibilização de consultoria específica prioritariamente orientadas para competências organizacionais, com a finalidade de dar resposta às suas necessidades específicas e com impacto na capacidade global da empresa;
- A promoção do emprego qualificado, designadamente através do incentivo à integração de jovens recém-licenciados com curso superior;
- A consolidação das empresas emergentes, resultantes de iniciativas empresariais (Iniciativas Locais de Emprego e outras).

Os resultados foram analisados segundo os seguintes prismas: por um lado, quais os resultados obtidos; e por outro, quais as correcções a introduzir, no futuro, nos instrumentos de recolha de dados, tendo em atenção os desenvolvimentos mais recentes da economia do conhecimento.

Na conclusão, procura-se responder à questão principal, ou seja, saber se o modelo de capital intelectual que está na base da arquitectura do programa REDE constitui uma “boa prática” formativa e que melhorias é susceptível de comportar no futuro.

2.2. Objectivos e modelo do programa

Em termos operacionais, o programa REDE subdividia-se em duas linhas: a Linha I – REDE Anual e a Linha II – REDE Expresso.

A REDE Anual (Linha I), que decorreu nas regiões Norte, Centro, Alentejo e Algarve, pretendia atingir os seguintes objectivos:

- Apoiar a gestão das MPE no reforço da sua capacidade competitiva;
- Proporcionar serviços de aconselhamento e formação dos empresários e quadros de MPE;

- Proporcionar aos colaboradores formação prioritariamente orientada para competências organizacionais;
- Promover o emprego qualificado de jovens recém-licenciados;
- Promover o efeito multiplicador da utilização dos serviços externos de consultoria formativa pelas MPE e reforçar o papel dos centros de gestão participada local/regional e de outras entidades no apoio ao seu desenvolvimento.

O modelo de intervenção pressupõe a introdução de factores de inovação nas relações a estabelecer com as MPE. Em termos globais, preconizou-se uma intervenção integrada junto das MPE, apoiada pelos serviços do consultor/formador e, eventualmente, especialistas, assente nas seguintes etapas/actividades:

- Diagnóstico estratégico;
- Plano de acções e formação anual de respostas às necessidades identificadas, incluindo necessidades de formação;
- Ciclo de formação em gestão;
- Intervenções operacionais e acções de formação de activos, previamente articuladas;
- Recrutamento e integração de um jovem recém-licenciado/diplomado com curso superior e com perfil académico adequado às necessidades específicas de cada empresa, com vista à sua contratação;
- Encontros temáticos de empresários e quadros superiores, estruturantes em termos de formação em gestão;
- Troca de informações e comunicações através da rede de informação de apoio às MPE (via internet).

No que respeita à Linha II, designada de REDE Expresso, que decorreu igualmente nas regiões Norte, Centro, Alentejo e Algarve, pretendeu-se alcançar os seguintes objectivos:

- Proporcionar serviços de consultoria e formação de pequena monta a MPE, com especial ênfase às micro empresas que procuram apoio na resolução de problemas pontuais susceptíveis de uma resposta rápida, designadamente, na formação individual de activos ou micro-grupos de formandos;
- Promover o efeito multiplicador da utilização dos serviços externos de consultoria formativa pelas MPE e reforçar o papel dos centros de gestão participada, das

associações empresariais, associações de desenvolvimento local/regional e outras entidades no apoio ao seu desenvolvimento.

O modelo desta linha de intervenção pressupõe a resposta rápida a problemas concretos de consultoria e formação de activos das MPE, de pequena monta, quando não enquadráveis nos sistemas de apoio correntes a este tipo de situações, designadamente:

- Pedido fundamentado da empresa ao parceiro institucional respectivo;
- Avaliação da situação da empresa pelo consultor/formador;
- Elaboração de um diagnóstico sumário;
- Proposta de intervenção a desenvolver;
- Execução da intervenção com eventual recurso a especialistas;
- Relatório final e avaliação de resultados.

2.3. Breve abordagem teórica

Tal como na floresta, o futuro se encontra nas pequenas árvores, também, na actividade sócio-económica, o futuro está nas MPE. É necessário, para isso, que empresários e outros agentes (dirigentes, associativos, funcionários das agências governamentais e consultores) possam aprender com a realidade, ajudar as empresas a encontrar pistas para a qualidade e a inovação e a fortalecer redes empresariais, capazes de compatibilizar a flexibilidade e a economia de escala.

A noção de rede, nos domínios da gestão e da economia, corresponde a uma alternativa aos dois modelos tradicionais de fortalecimento do tecido sócio-económico:

- A integração hierárquica, ou seja, a colocação sob o mesmo sistema de comando de diversas actividades produtivas, de forma a ganhar dimensão e propiciar economias de escala;
- A livre concorrência entre empresas, a qual seleccionaria, “naturalmente”, as melhores, permitindo-se, deste modo, que umas cresçam e as outras extingam a sua actividade ou, no mínimo, retraiam o seu nível de facturação ou quota de mercado.

O resultado é sempre o crescimento orgânico das empresas, à custa do desaparecimento formal das organizações integradas pela hierarquia ou pelo mercado. O modelo da rede é, na

realidade, alternativo e visa o fortalecimento e o crescimento da actividade, através de parcerias estáveis baseadas na confiança. A confiança, enquanto valor integrador, permite o emergir de economias de escala e melhoria da capacidade de resposta às variações do mercado, desenvolvendo, em simultâneo, a maior riqueza das nações, isto é, a capacidade de empreendedorismo dos agentes económicos. Ora, é sabido que Portugal constitui um exemplo paradigmático da dificuldade em fazer emergir parcerias estáveis e redes de negócios. A criação de redes inter-organizacionais permitiria, assim, um crescimento efectivo e sustentado sem os riscos do crescimento isolado.

2.3.1. Tecido económico das MPE portuguesas

Durante muitas décadas, a realidade das MPE foi encarada como sub-actividade, uma espécie de “mal necessário”. Considerava-se, então, que o futuro estava nas grandes e muito grandes empresas, ou seja, nas organizações capazes de actuar a nível global: multinacionais e transnacionais.

Porém, desde a década de oitenta, o enfoque começou a deslocar-se da empresa para o empresário e a olhar a riqueza como emergência das competências empreendedorísticas da população. Os pequenos e micro-empresários passaram a ser considerados os esteios da própria actividade económica. As empresas são o lugar do desenvolvimento das competências de empreendedorismo, e a actividade económica é uma consequência do desenvolvimento dessas competências.

Passou, igualmente, a olhar-se para as redes familiares como suporte das actividades, falando-se agora da importância crucial das empresas ditas familiares, em que a cooperação resulta da solidariedade e da aliança mais do que das relações comerciais ou laborais.

Assim sendo, o apoio das agências governamentais passou a orientar-se para a formação empresarial e de gestão, mais do que para qualquer outro tipo de ajuda económica, procurando traduzir, desta maneira, a dita mudança de enfoque da empresa para o empresário.

As economias desenvolvidas tiram a sua força desta imensa malha de actividades de pequenos empresários que funcionam como os verdadeiros suportes das médias e das grandes

organizações. São eles, reconhecidamente, os maiores criadores de emprego e os que melhor dinamizam o desenvolvimento regional. Fruto da desatenção havida durante décadas, os pequenos empresários sofrem de falta de formação em gestão, aprendendo, geralmente, por tentativa e erro, tirando partido da intuição, do carisma pessoal e da proximidade (competência relacional) com colaboradores, clientes, fornecedores e autoridades. Esta “formação pela experiência” fez emergir uma classe empresarial criativa e dinâmica, mas com fragilidades notórias nos domínios técnico, comercial e de gestão da qualidade. As relações familiares constituem, igualmente, a base das forças e das fragilidades destas empresas, nomeadamente, nos domínios críticos da selecção e, sobretudo, da sucessão.

Uma revisão de literatura, a partir de um número especial da Revue Française de Gestion (RFG, 1997), permitiu elaborar um certo número de características das MPE, sistematizadas no quadro 9.

Quadro 9
Resumo das forças e fragilidades das MPE

Forças	Fragilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Carisma pessoal • Intuição para os negócios • Proximidade às pessoas • Paternalismo • Envolvimento familiar • Disseminação territorial • Inovação e criatividade • Flexibilidade • Criação de emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência da cultura de rede • Dificuldades na sucessão • Focalização na família estrita • Fragilidades nas competências técnicas e comerciais • Fraca aposta na qualidade • Interligação entre as finanças da empresa e da família • Difícil relação com o Estado • Cultura de gestão incipiente • Baixo associativismo

Fonte: RFG, 1997 e Marchesnay, 2003.

Como se pode observar, as fragilidades derivam fundamentalmente da falta de formação dos empresários para poderem gerir adequadamente a cultura e os aspectos técnicos, comerciais e de gestão estratégica do negócio das MPE de matriz familiar. Por outro lado, as forças derivam da personalidade do empresário, mais do que de saberes sistematicamente adquiridos.

2.3.2. Oportunidades e ameaças que afectam as MPE portuguesas

Portugal possui uma pequena economia aberta ao exterior, de acordo com a opinião generalizada dos analistas. Esta circunstância tem sido invocada para explicar, de certo modo, as dificuldades internas. A realidade, porém, está em profunda transformação desde a integração na União Europeia, primeiro, e com o advento da sociedade do conhecimento, depois, ou seja, a entrada nas empresas das novas tecnologias da informação e da comunicação (TIC). As TIC provocaram uma revolução mais ampla e mais profunda do que qualquer outra transformação sócio-económica do passado. Ao permitirem vencer as distâncias, abriram as economias e aproximaram regiões, criando novos desafios, novas oportunidades e novas ameaças. Uma desatenção prolongada, neste domínio, pode ter remetido as micro e pequenas empresas portuguesas para a periferia do desenvolvimento, de forma duradoura.

Ocorre, ainda, que as anteriores ameaças ao desenvolvimento, derivadas das fracas qualificações dos recursos humanos e da deficiente compreensão dos processos e mecanismos associados à internacionalização, são agora potenciadas pelo risco da designada “info-exclusão”. Trata-se de um problema ainda mal equacionado, na medida em que as exigências de inovação, resultantes da revolução trazida pelas TIC, implicam uma redefinição completa do papel das associações empresariais. São estas e não os empresários, isoladamente, que deverão conseguir responder às dificuldades suscitadas pela criação, por exemplo, das “cidades digitais”, que constituem uma montra eficaz dentro da “aldeia global” dos produtos e serviços característicos de uma determinada região.

Além disso, está relacionada com este problema a questão da sucessão dos empresários que poderão não se revelar capazes de apreender os desafios do futuro. As relações familiares e a passagem de testemunho às jovens gerações sempre constituíram uma dificuldade maior nas empresas familiares. Trata-se agora de formar novas mentalidades que consigam perceber uma nova cultura, a da competição tradicional conjugada com a cooperação, imprescindível na era da globalização. Este fenómeno envolve, efectivamente, todos e não apenas as grandes organizações, constituindo um desafio maior, na actualidade, para os empresários nacionais.

A análise sistemática da realidade associativa portuguesa, relativamente às redes inter-organizacionais, tem sido estudada, o que se observa através de uma consulta à literatura da especialidade, produzida no âmbito dos estudos do Instituto para Inovação na Formação (INOFOR) às áreas do empreendedorismo e dos transportes e de alguns estudos académicos, tendo sido identificada alguma evidência empírica sobre as suas origens, contexto e dimensões, que permitiu deduzir o seguinte quadro de ameaças e de oportunidades das MPE portuguesas.

Quadro 10
Resumo das oportunidades e ameaças das MPE

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • A sociedade do conhecimento rompe o isolamento e cria novos factores de centralidade • A flexibilidade e a inovação fazem entrar as pequenas empresas no concerto mundial dos mercados mais competitivos • A elevada diferenciação de produtos e serviços reduz a importância de questões, antes relevantes, como as economias de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Invasão dos mercados locais e regiões pelas empresas globalizadas • Transmissão da propriedade sujeita a forte conflitualidade, com riscos de desaparecimento das empresas • Dificuldades de recrutamento de colaboradores aptos para as tarefas cruciais da economia do conhecimento

Fonte: RFG, 1997 e Marchesnay, 2003.

As oportunidades e as ameaças estão, pois, ligadas a uma transformação do modelo associativo empresarial, como se depreende da tabela acima (vide quadro 10).

2.3.3. Principais preocupações dos pequenos empresários

Apresentam-se neste ponto algumas das preocupações mais pertinentes dos micro e pequenos empresários europeus, a partir dos estudos publicados no número especial da Revue Française de Gestion (RFG, 1997; Marchesnay, 2003). Os principais indicadores encontram-se resumidos nas tabelas seguintes (vide quadros 11 a 15).

Quadro 11

Hierarquia de tarefas dos empresários

Hierarquia de tarefas
1ª - Gestão de clientes
2ª - Definição da estratégia empresarial
3ª - Controlo de gestão
4ª - Negociação interna e externa
5ª - Acompanhamento da concorrência

Fonte: RFG, 1997 e Marchesnay, 2003

No que respeita à hierarquia de tarefas dos empresários, é notória, por ordem decrescente de importância, uma forte centralidade no mercado, na estratégia de inovação, no controlo de processos e nas competências relacionais.

Quanto às principais responsabilidades em função do tempo despendido, os empresários afirmam que o controlo de gestão e a gestão de pessoas são as atribuições com maior tempo afecto.

Quadro 12

Principais responsabilidades em função do tempo despendido

Principais responsabilidades em função do tempo despendido
1ª - Controlo de gestão – 44%
2ª - Gestão de pessoas e criação de espírito de equipa – 42%
3ª - Negociação interna e externa – 38%
4ª - Desenvolvimento de produtos – 6%

Fonte: RFG, 1997 e Marchesnay, 2003.

Embora de maneira bastante desequilibrada, verifica-se a existência de uma preocupação com os quatro aspectos determinantes da modernização empresarial, reconhecidos por investigadores muito diversos: processos, trabalho em equipa, inovação e apoio aos clientes.

Relativamente aos instrumentos considerados indispensáveis para a gestão, os respondentes valorizam a gestão contabilística, a gestão administrativa e a gestão de clientes.

Quadro 13

Instrumentos indispensáveis para a gestão segundo os empresários

Instrumentos indispensáveis para a gestão
1ª - Gestão contabilística
2ª - Gestão administrativa
3ª - Gestão de clientes
4ª - Gestão da produção
5ª - Gestão da relação com fornecedores
6ª - Gestão da qualidade
7ª - Gestão da comunicação externa
8ª - Gestão da prospecção
9ª - Desenvolvimento de produtos

Fonte: RFG, 1997 e Marchesnay, 2003.

Esta listagem permite traçar uma perspectiva muito aproximada das necessidades de desenvolvimento de ferramentas de gestão específicas para as MPE nacionais. Os instrumentos ora descritos parecem revelar insuficiente preocupação com o espírito de equipa.

No capítulo do desenvolvimento de competências, os aspectos mais valorizados são a honestidade, a força de persuasão e o entusiasmo.

Quadro 14

Competências mais valorizadas pelos empresários

Competências mais valorizadas
1ª - Honestidade
2ª - Força de persuasão
3ª - Entusiasmo
4ª - Imaginação
5ª - Sangue frio
6ª - Memorização
7ª - Sociabilidade
8ª - Rapidez
9ª - Precisão
10ª - Paciência
11ª - Elegância
12ª - Parcimónia

Fonte: RFG, 1997 e Marchesnay, 2003.

Significa isto que, agora, se insiste mais nas competências de saber-ser, de saber-relacionar e de saber-emprender, e menos de saber-fazer.

No que respeita às matérias disciplinares que os gestores devem patentear, os empresários referem a contabilidade, a comunicação oral, o marketing e vendas e a informática, como os aspectos de maior primazia.

Quadro 15
Principais matérias disciplinares para os gestores

Principais matérias disciplinares
1ª - Contabilidade
2ª - Comunicação oral
3ª - Marketing e vendas
4ª - Informática
5ª - Línguas
6ª - Economia
7ª - Comunicação escrita
8ª - Psicologia
9ª - Sociologia
10ª - Desenho industrial
11ª - Filosofia
12ª - História
13ª - Geografia

Fonte: RFG, 1997 e Marchesnay, 2003.

Ora, estas matérias constituiram uma interessante base para delinear um guião de perguntas de levantamento de necessidades de formação.

2.4. O enquadramento da teoria do capital intelectual ao programa REDE

Alguns estudos apontam o facto de, mesmo ao nível das melhores pequenas e médias empresas portuguesas (Gonçalves, 2005), os factores de crescimento de valor medido através da produtividade e associado à noção de conhecimento ou de capital intelectual, não representarem mais de 20%. O grosso do tecido empresarial nacional, pequeno ou médio, circunscreve-se à exploração dos factores tradicionais do capital e do trabalho, como nos

tempos da revolução industrial. São ainda mal dominados os mecanismos da valorização dos produtos nacionais: um produto nacional, feito em Portugal, vende-se em Londres a um preço várias vezes inferior ao de um produto, com marca italiana, feito exactamente na mesma fábrica que o primeiro. Olhando esta realidade por outro prisma, é possível constatar o enorme potencial de crescimento das pequenas empresas, desde que estas apostem nos factores de desenvolvimento da sociedade do conhecimento.

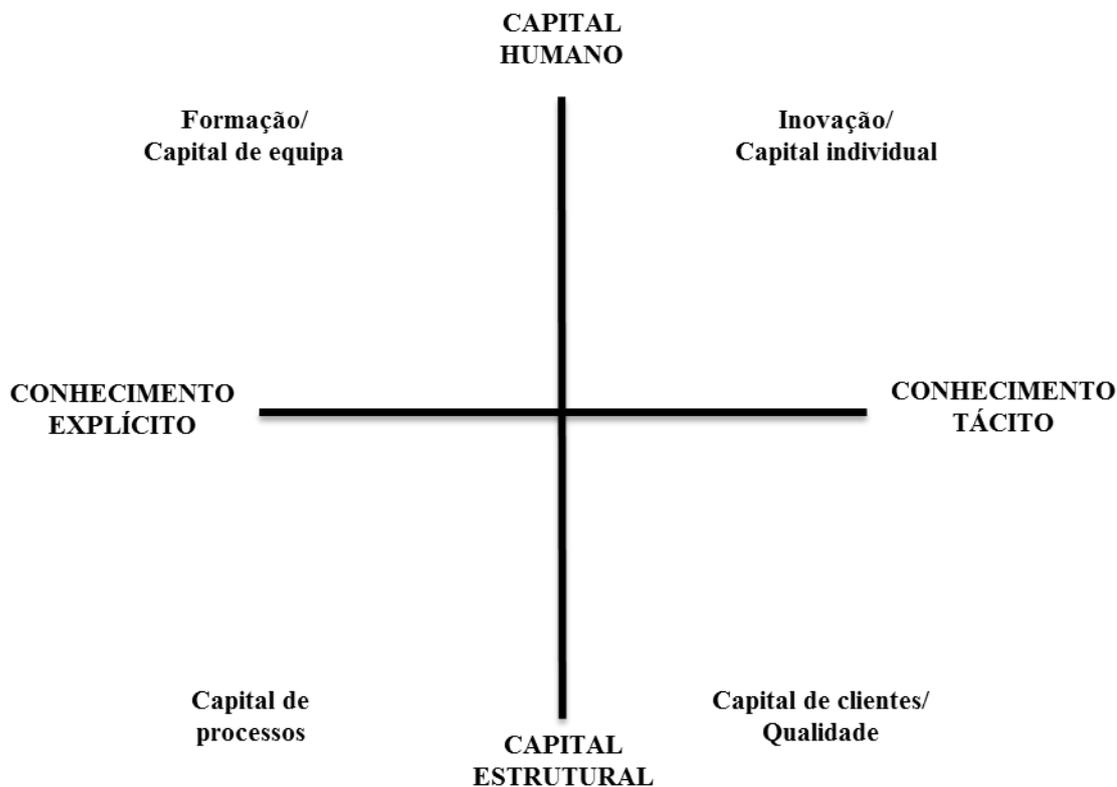
O crescimento de valor deriva, segundo pesquisas realizadas (Gonçalves, 2005) junto das pequenas e médias empresas portuguesas, de quatro grandes famílias de actividades que a seguir se expõem (vide figura 34):

- A informatização dos postos de trabalho com a correspondente contratação de quadros técnicos, tendo como finalidade a maior eficiência e fiabilidade dos processos;
- A qualificação da mão-de-obra, respeitante ao saber técnico e, sobretudo, ao nível relacional e de criação de espírito de equipa, com a finalidade de desenvolver competências e fazer circular o saber, entre todos os colaboradores;
- A aposta na qualidade, procurando diminuir os defeitos a zero, monitorando a satisfação dos clientes e controlando reclamações e devoluções, com vista à fidelização de parceiros e clientes;
- A aposta no desenvolvimento de produtos e mercados, criando um espírito de debate, de análise de incidentes e de melhoria contínua, explorando êxitos e inspirando-se em boas práticas, com vista à inovação.

No esquema seguinte, apresenta-se a aplicação da teoria do capital intelectual de Martins (2000) às características atrás apresentadas.

Figura 34

Teoria do capital intelectual: quatro grandes famílias de actividade



Fonte: Martins, 2000

2.5. A avaliação do programa REDE segundo o modelo de capital intelectual de Martins

Desde 2002 a 2007, o programa REDE foi objecto de periódicos relatórios de avaliação, com excepção do ano de 2006. Esta avaliação sistemática permitiu, em tempo, identificar lacunas e ajustar o programa, tendo igualmente possibilitado uma análise inovadora, resultante da aplicação do modelo de capital intelectual de Martins a esta realidade.

2.5.1. O estudo do programa REDE em 2002

No primeiro ano de implementação do programa, em 2002, os “stakeholders” foram objecto de questionários destinados à avaliação e monitorização do programa.

Em particular, os questionários tiveram a seguinte abrangência:

- Avaliação dos empresários e dirigentes (linha I): 170 respondentes;
- Avaliação dos empresários e dirigentes (linha II): 210 respondentes;
- Análise global pelos consultores/formadores: 64 respondentes;
- Relatório final de avaliação pelos consultores/formadores: 64 respondentes;
- Parceiros pelos próprios parceiros: 37 respondentes.

O amplo espectro da amostra do estudo constituiu, assim, um elemento credibilizante das conclusões sobre o programa REDE. Conforme referido, o propósito complementar da avaliação do programa consistiu na análise da sua aplicação ao modelo de capital intelectual de Martins.

Assim, da análise dos dados obtidos nos questionários, foi possível verificar que a intervenção tocou cada um dos quatro pontos críticos invocados: qualidade, inovação, recursos humanos e processos.

Atentando nos dados relativos à identificação de necessidades pelas próprias empresas, verificou-se que a percepção resultante aponta para uma focalização dos empresários no “cluster” da qualidade (exemplo “imagem da empresa no mercado” e “parceiros, fornecedores e clientes”). Secundariamente, encontram-se preocupações com a melhoria de processos e com a motivação de pessoal. Quanto ao domínio da inovação, ele encontra-se ausente das primeiras 5 categorias registadas.

Quadro 16
Identificação de necessidades em 2002

	Preocupações	% Respostas
Qualidade percebida pelo mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da imagem da empresa • Comunicação e marketing • Parcerias e cooperação com outras empresas 	47,1% 31,4% 27,9%
Preocupações com os processos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a organização da empresa 	43%
Preocupação com a formação das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular e motivar o pessoal para melhorar a produtividade 	26,7%

Fonte: Elaboração própria

Na sequência do contacto presencial, relativamente às áreas de necessidade (percebidas), as respostas mais referidas circunscrevem-se às áreas dos processos e da presença no mercado, “desaparecendo” o desenvolvimento de competências de trabalho em equipa e a inovação ou, pelo menos, não foram tão referidos pelos entrevistados.

Relativamente às áreas de intervenção do programa, de acordo com as duas linhas existentes, o quadro seguinte sintetiza os resultados obtidos.

Quadro 17
Áreas de intervenção (empresários/dirigentes) em 2002

	Área	Família de Actividades	Formação e Consultoria	Só Formação	Só Consultoria	Freq. (nº)
Empresários /Dirigentes Linha I	Comercial/Marketing	Qualidade	15,8%	50,9%	33,3%	57
	TIC	Processos	22,6%	47,2%	30,2%	53
	Financeira	Processos	22,5%	40,0%	37,5%	40
	Organizacional	Processos	22,6%	54,8%	22,6%	31
Empresários /Dirigentes Linha II	TIC	Processos	14,7%	47,1%	38,2%	68
	Organizacional	Processos	13,3%	26,7%	60%	60
	Produção	Processos	18,2%	51,5%	30,3%	33
	Comercial/Marketing	Qualidade	13,4%	25,4%	61,2%	67

Fonte: Elaboração própria

Neste capítulo, as diferenças observadas entre os empresários/dirigentes da Linha I relativamente à Linha II, residem no facto de os primeiros atribuírem um maior destaque à área “produção”, dando um menor relevo à área “financeira”. No entanto, analisadas as áreas de intervenção à luz da figura 34, foi notório que, para ambos os tipos de empresários, não foram aprofundadas as áreas de intervenção da dimensão da inovação, tendo ambos tomado uma configuração desequilibrada quanto ao investimento das diferentes áreas do conhecimento ou do capital intelectual, tal como atrás foi definido.

No âmbito do programa REDE, os consultores/formadores dos centros protocolares e associações, realizaram acções com as empresas, por forma a potenciar a aquisição de novas competências empresariais. Desta forma, observou-se uma clara aposta por parte dos consultores/formadores na optimização dos processos e no potencial do capital de equipa, dando ainda relevo às intervenções no âmbito da qualidade. No entanto, denotou-se um

desequilíbrio acentuado, sendo dada primazia ao conhecimento explícito, embora seja explorado, também o capital estrutural. O quadrante da inovação aparece como muito pouco explorado, acentuando o referido desequilíbrio, uma vez que não se investe, quer no capital humano, quer no conhecimento tácito (vide figura 35), confirmando-se a secundarização da inovação.

Quadro 18

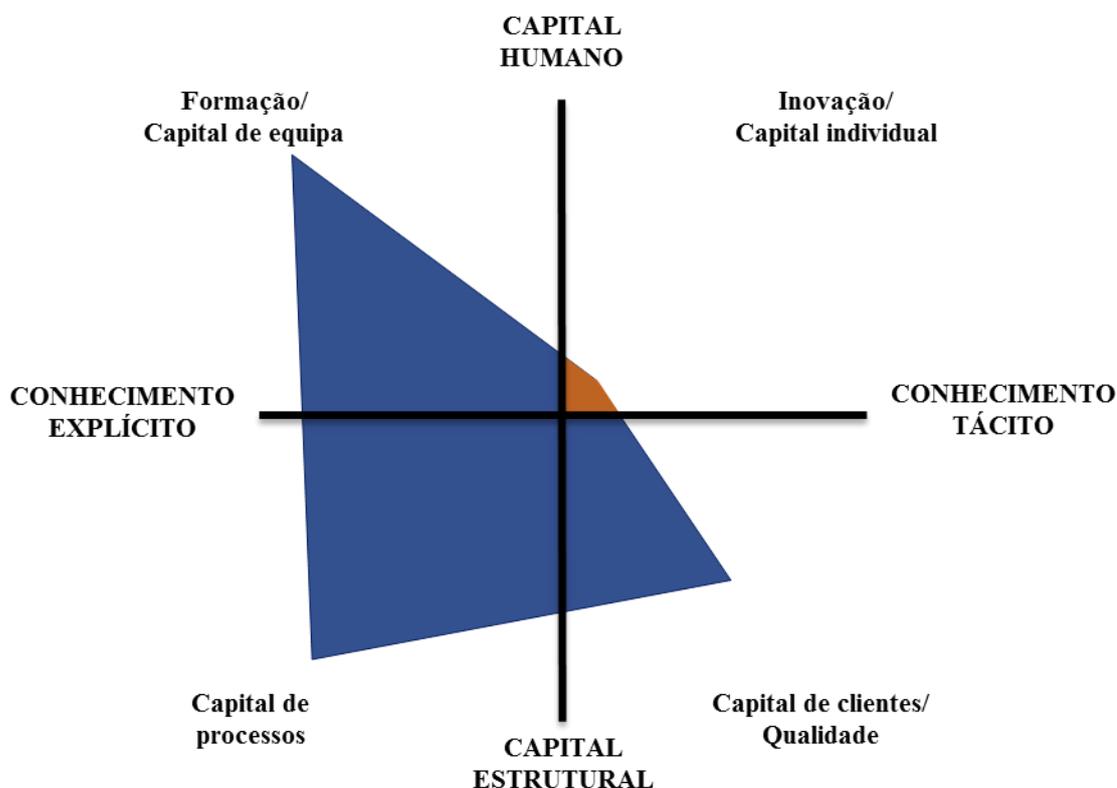
Trabalhos mais representativos realizados pelos consultores/formadores em 2002

	Área	Família de Actividades	%
Consultores/ formadores	Recursos Humanos	Capital de Equipa	25,1%
	Financeira	Processos	16,5%
	Gestão da Produção	Processos	11,7%
	Comercial	Qualidade	9,5%
Empresários/ Dirigentes Linha I	Comercial	Qualidade	5,3%
	Financeira	Processos	16,5%
	TIC	Processos	9,4%
	Recursos Humanos	Capital de Equipa	25,9%

Fonte: Elaboração própria

Da intersecção dos dados da tabela anterior com o modelo do capital intelectual de Martins (2000) resulta o esquema de quatro quadrantes seguidamente apresentado.

Figura 35
Resultados das quatro grandes famílias de actividade em 2002



Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar, a preponderância dos “trabalhos mais representativos” vai para as dimensões do capital de equipa e do capital de processos. Face a estes resultados, embora sendo fundamental a aposta no capital humano, importa também investir na qualidade, por exemplo, analisando as reclamações dos clientes e perscrutando o mercado, assim como apostar na inovação, através da criação de equipas de investigação e desenvolvimento dos produtos.

As áreas que, na óptica dos empresários/dirigentes, maiores ganhos apresentaram para as empresas estão ligadas aos recursos humanos (“organização do tempo e dos recursos humanos”; “planificação”; “incremento da capacidade de gestão”; “melhorar o desempenho dos funcionários”; etc.), considerando que 41% das melhorias mais significativas apontadas vão no sentido desta área de intervenção (vide quadro 19).

As intervenções relacionadas com o mercado (“maior conhecimento do mercado”; “estratégia de desenvolvimento do negócio”; “novos produtos”; etc.) e a área financeira (“controlo da gestão financeira”; “melhoria na análise de elementos contabilísticos”) constituem outros dos domínios em que foram assinaladas melhorias após a implementação do programa.

Quadro 19

Ganhos mais significativos para a empresa (empresários/dirigentes) em 2002

	Ganhos e melhorias mais significativas para a empresa	%
Empresários/ Dirigentes Linha I	Recursos humanos e gestão	41%
	Intervenção no mercado	12%
	Financeira	11%
	Qualidade e ambiente	9%
	Produtividade	8%

Fonte: Elaboração própria

2.5.2. O estudo do programa REDE em 2003

No segundo ano de aplicação do programa, 2003, incrementou-se a amostra analisada, em particular, os questionários tiveram a seguinte abrangência:

- Avaliação dos empresários e dirigentes (linha I): 172 respondentes;
- Avaliação dos empresários e dirigentes (linha II): 476 respondentes;
- Análise global pelos consultores/formadores: 71 respondentes;
- Relatório final de avaliação pelos consultores/formadores: 286 respondentes;
- Parceiros pelos próprios parceiros: 44 respondentes.

No ano de 2003, nos dados relativos à identificação de necessidades, observou-se que a percepção apontava para uma focalização dos empresários nos processos e na formação das pessoas (exemplos: “ter ferramenta de planeamento das actividades fácil de utilizar”, “estimular e motivar o pessoal para uma melhor produtividade”). Secundariamente, encontram-se registadas preocupações com a melhoria da qualidade e inovação (quadro 20).

Observando as áreas de intervenção em que se concentraram os serviços, encontraram-se os resultados evidenciados no quadro 21. Relativamente às necessidades percebidas pelos

consultores/formadores, a predominância dos resultados inscreve-se, sobretudo, nas áreas dos processos e na qualidade percebida pelo mercado, não sendo muito valorizado o desenvolvimento de competências de trabalho em equipa e a inovação, o que não deixa de ser sintomático.

Quadro 20
Identificação de necessidades em 2003

	Preocupações	% Respostas
Qualidade percebida pelo mercado	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria da imagem da empresa 	40,9%
Preocupações com os processos	<ul style="list-style-type: none"> Ter ferramenta de planeamento das actividades fácil de utilizar Apoio na concepção/elaboração de folhetos Dispor de um sistema de controlo de custos adequado à actividade 	40,9% 34,1% 31,8%
Preocupação com a formação das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> Estimular e motivar o pessoal para melhorar a produtividade Promover a formação do pessoal na área comportamental Gerir melhor o tempo 	38,6% 34,1% 31,8%
Investimento no Desenvolvimento e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Saber que investimentos no desenvolvimento e inovação são os mais adequados à empresa 	36,4%

Fonte: Elaboração própria

Quadro 21
Áreas de intervenção (empresários/dirigentes) em 2003

	Área	Família de Actividades	Formação e Consultoria	Só Formação	Só Consultoria	Freq. (n°)
Empresários /Dirigentes Linha I	Comercial/Marketing	Qualidade	14,3%	49,2%	36,5%	63
	TIC	Processos	19,3%	64,4%	26,3%	57
	Financeira	Processos	13,8%	41,4%	44,8%	29
	Organizacional	Processos	12,1%	27,3%	60,6%	33
	Qualidade	Qualidade	16,0%	48,0%	36,0%	50
Empresários /Dirigentes Linha II	TIC	Processos	22,9%	51,4%	25,7%	109
	Organizacional	Processos	15,5%	34,0%	50,5%	103
	Qualidade	Qualidade	32,5%	36,1%	31,3%	83
	Comercial/Marketing	Qualidade	14,3%	23,8%	61,9%	168

Fonte: Elaboração própria

Assim, no que respeita às áreas de intervenção, e tal como observado no ano precedente, os empresários/dirigentes atribuem um menor relevo à área “financeira” relativamente aos da Linha II. Além disso, ambos os tipos de empresários/dirigentes não parecem aprofundar a dimensão da inovação, pelo que o investimento das diferentes áreas do conhecimento ou do capital intelectual apresenta uma configuração desequilibrada.

No caso dos consultores/formadores, observou-se uma clara aposta na optimização dos processos e no potencial do capital de equipa, dando ainda algum relevo às intervenções no âmbito da qualidade. No entanto, denotou-se um desequilíbrio acentuado, sendo dada primazia ao conhecimento explícito e ao capital estrutural. O quadrante da inovação aparece, como no ano anterior, muito pouco explorado, acentuando o referido desequilíbrio, devido ao reduzido investimento no capital humano e no conhecimento tácito (vide quadro 22 e figura 36).

Quadro 22

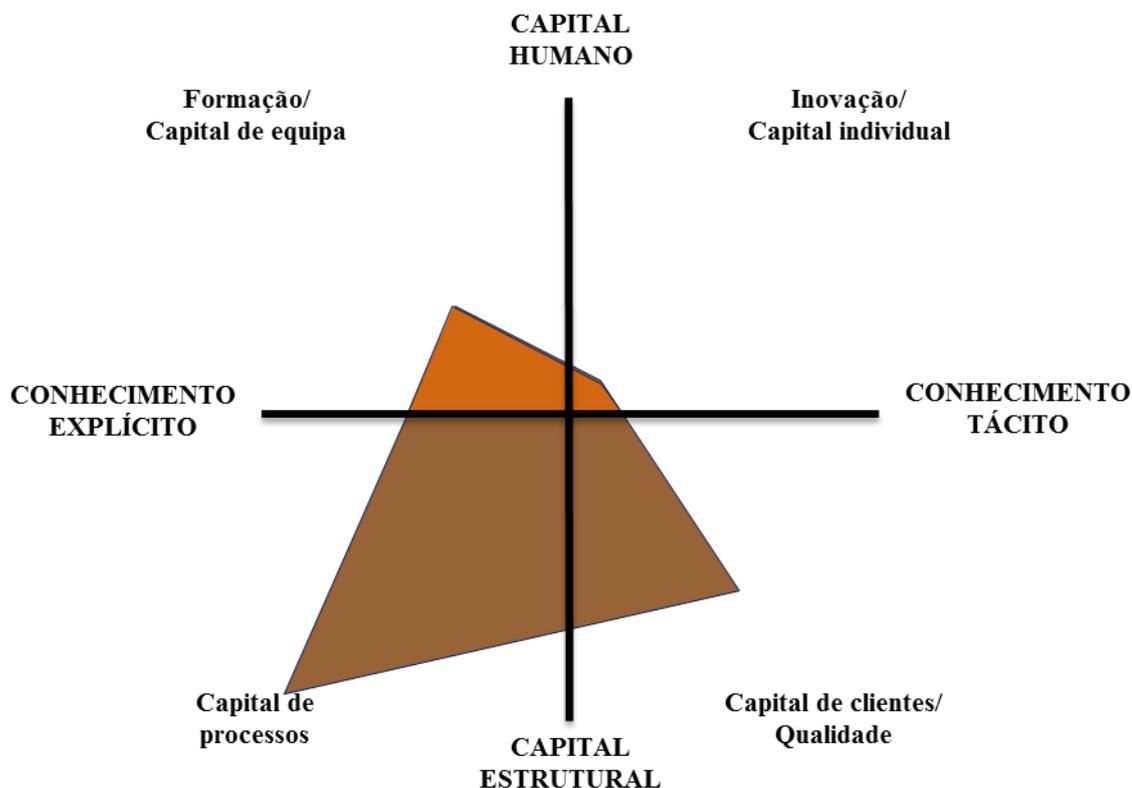
Trabalhos mais representativos realizados pelos consultores/formadores em 2003

	Área	Família de Actividades	%
Consultores/ formadores	Recursos Humanos	Capital de Equipa	14,1%
	Financeira	Processos	16,7%
	TIC	Processos	11,5%
	Qualidade	Qualidade	11,0%
Empresários/ Dirigentes Linha I	Qualidade	Qualidade	17,9%
	Financeira	Processos	14,5%
	TIC	Processos	12,9%
	Recursos Humanos	Capital de Equipa	17,5%

Fonte: Elaboração própria

A partir do modelo do capital intelectual, propõe-se a visualização destes resultados das acções de consultoria/formação na figura.

Figura 36
Resultados das quatro grandes famílias de actividade em 2003



Fonte: Elaboração própria

As conclusões sintéticas dos elementos de 2003 são, genericamente, similares às apontadas para o ano de 2002.

De acordo com os empresários e dirigentes, os domínios de intervenção que apresentaram maiores ganhos para as empresas estão relacionados com os recursos humanos (“visibilidade na gestão de recursos humanos”; “organização no trabalho”. Efectivamente, 46,7% das melhorias mais significativas apontadas inscrevem-se nesta área de intervenção (vide quadro 23). Em seguida, a área financeira (“maior eficácia no controlo de custos”; “melhores conhecimentos sobre a gestão financeira”) e área da qualidade (“colaboradores mais envolvidos com a qualidade”; “obtenção do certificado de qualidade pela ISO 9001:2000”) são as mais referidas pelos responsáveis das empresas.

Quadro 23

Ganhos mais significativos para a empresa (empresários/dirigentes) em 2003

	Ganhos e melhorias mais significativas para a empresa	%
Empresários/ Dirigentes Linha I	Recursos humanos	46,7%
	Financeira	15,5%
	Qualidade	12,2%
	Marketing	5,0%
	Informática/TIC	4,4%
	Administrativa	4,4%

Fonte: Elaboração própria

2.5.3. O estudo do programa REDE em 2004

No ano de 2004, o programa REDE deu seguimento à respectiva avaliação, através do modelo estabilizado de questionário junto dos “stakeholders” envolvidos. Em particular, os questionários tiveram a seguinte abrangência:

- Avaliação dos empresários e dirigentes (linha I): 219 respondentes;
- Avaliação dos empresários e dirigentes (linha II): 655 respondentes;
- Análise global pelos consultores/formadores: 360 respondentes;
- Relatório final de avaliação pelos consultores/formadores: 286 respondentes;
- Parceiros pelos próprios parceiros: 43 respondentes.

A partir do ano de 2004, a identificação das necessidades passava a ser efectuada pelo assistente de desenvolvimento empresarial, que acompanhava o desenvolvimento do programa REDE nas empresas, e validava a identificação daquelas necessidades pelos empresários.

Observando os dados de 2004, relativos às áreas de intervenção dos empresários/dirigentes em ambas as linhas (I e II), é possível constatar que o que foi efectivamente realizado circunscreve-se, sobretudo, às áreas dos processos e à qualidade percebida pelo mercado, não se afigurando valorizados quer o desenvolvimento de competências de trabalho em equipa, quer a inovação.

Quadro 24

Áreas de intervenção (empresários/dirigentes) em 2004

	Área	Família de Actividades	Formação e Consultoria	Só Formação	Só Consultoria	Freq. (nº)
Empresários /Dirigentes Linha I	Comercial/Marketing	Qualidade	12,1%	26,4%	61,5%	91
	TIC	Processos	25,8%	41,9%	32,3%	62
	Financeira	Processos	7,7%	25,6%	66,7%	39
	Organizacional	Processos	11,1%	25,0%	63,9%	36
	Qualidade	Qualidade	10,6%	31,9%	57,4%	47
Empresários /Dirigentes Linha II	TIC	Processos	15,7%	32,1%	52,1%	140
	Organizacional	Processos	12,8%	30,1%	57,1%	133
	Qualidade	Qualidade	20,7%	29,7%	49,5%	111
	Comercial/Marketing	Qualidade	14,0%	20,5%	65,6%	215

Fonte: Elaboração própria

No que respeita às especificidades das áreas de intervenção, as diferenças observadas entre os empresários/dirigentes da Linha I, relativamente aos da Linha II, residem no facto de os primeiros atribuírem maior relevo à área “financeira”. No entanto, analisadas as áreas de intervenção, é notório que, em ambos os casos, não se aprofundaram as áreas de intervenção enquadradas na dimensão da inovação, denotando-se uma configuração desequilibrada, no que respeita ao investimento das diferentes áreas do conhecimento ou do capital intelectual.

No âmbito do programa REDE, os consultores/formadores dos centros protocolares e associações, realizaram acções específicas com as empresas por forma a potenciar os conhecimentos e a aquisição de novas competências empresariais. Assim, observou-se uma aposta por parte dos consultores/formadores na optimização dos processos e na qualidade, dando ainda algum relevo às intervenções no âmbito do potencial do capital de grupo ou de equipa. Porém, denotou-se um desequilíbrio acentuado, sendo dada primazia ao reforço do capital estrutural. Por seu turno, o conhecimento explícito aparece, contudo, de uma forma mais atenuada face ao ano transacto. O quadrante da inovação surge, tal como no ano anterior, como muito pouco explorado, acentuando o referido desequilíbrio, dado o reduzido investimento no capital humano e no conhecimento tácito. Uma vez mais, estes dados confirmam a secundarização do domínio da inovação.

Quadro 25

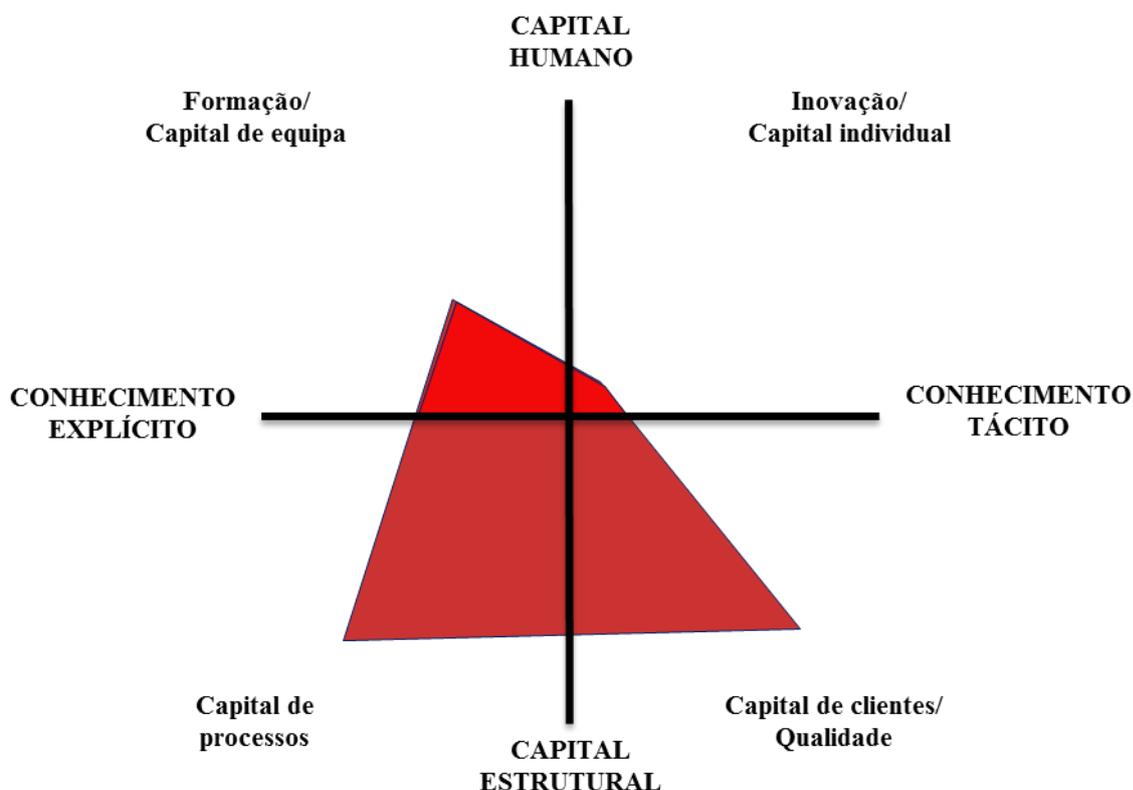
Trabalhos mais representativos realizados pelos consultores/formadores em 2004

	Área	Família de Actividades	%
Consultores/ formadores	Recursos Humanos	Capital de Equipa	8,0%
	Financeira	Processos	16,5%
	Marketing/Imagem	Qualidade	12,2%
	Qualidade	Qualidade	11,5%
Empresários/ Dirigentes Linha I	Marketing/Imagem	Qualidade	11,3%
	Financeira	Processos	16,9%
	TIC	Processos	12,0%
	Recursos Humanos	Capital de Equipa	10,9%

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente, propõe-se a visualização destes números através de um esquema que recubra os quatro quadrantes (vide figura 37), mostrando os respectivos pesos, nas acções de consultoria/formação.

Figura 37

Resultados das quatro grandes famílias de actividade em 2004

Fonte: Elaboração própria

Os resultados apresentados, não sendo muito díspares dos do ano anterior, confirmam a manutenção de um acentuado desequilíbrio dos quadrantes que reflectem o modelo de capital intelectual de Martins (2000).

Em particular, no que concerne aos ganhos mais significativos percebidos pelos empresários/dirigentes, o domínio do conhecimento estrutural continua a sobressair, juntamente com alguma representação da área do capital humano. Apesar de relegado para as categorias menos percebidas, a preocupação com os clientes, que no ano transacto não era mencionada pelos empresários, já começa a ter visibilidade, o que constitui um sinal positivo de preocupação com o mercado, evidenciado nos questionários de 2004.

Quadro 26
Ganhos mais significativos para a empresa (empresários/dirigentes) em 2004

	Ganhos e melhorias mais significativas para a empresa	%
Empresários/ Dirigentes Linha I	Optimização do tecido empresarial	19,9%
	Financeira	13,4%
	Recursos humanos	13,4%
	Nível estratégico do negócio	6,2%
	Novos horizontes de negócio	6,5%
	Preocupação com os clientes	4,1%

Fonte: Elaboração própria

2.5.4. O estudo do programa REDE em 2005

No ano de 2005, foi dada continuidade à avaliação do programa REDE, tendo por base a metodologia aplicada nos anos anteriores, permitindo assim a comparação dos resultados obtidos pelo referido programa.

Neste ano, a amostra dos questionários teve o seguinte âmbito:

- Avaliação dos empresários e dirigentes (linha I): 236 respondentes;
- Avaliação dos empresários e dirigentes (linha II): 779 respondentes;
- Análise global pelos consultores/formadores: 311 respondentes;

- Relatório final de avaliação pelos consultores/formadores: 64 respondentes;
- Parceiros pelos próprios parceiros: 27 respondentes.

No que respeita às áreas de intervenção, as diferenças observadas entre os empresários/dirigentes da Linha I e os da Linha II, residem no maior relevo dado pelos primeiros à área financeira. No entanto, analisadas as áreas de intervenção, segundo o modelo de capital intelectual de Martins, é notório que, em ambos os casos, a dimensão da inovação foi pouco explorada, mantendo-se uma configuração desequilibrada do investimento nas diferentes áreas do conhecimento ou do capital intelectual.

Quadro 27
Áreas de intervenção (empresários/dirigentes) em 2005

	Área	Família de Actividades	Formação e Consultoria	Só Formação	Só Consultoria	Freq. (n°)
Empresários /Dirigentes Linha I	Comercial/Marketing	Qualidade	11,2%	28,1%	60,7%	89
	TIC	Processos	6,8%	33,8%	59,5%	74
	Financeira	Processos	6,5%	32,6%	60,9%	46
	Organizacional	Processos	7,0%	30,2%	62,8%	43
	Qualidade	Qualidade	14,9%	36,2%	48,9%	47
Empresários /Dirigentes Linha II	TIC	Processos	16,8%	36,3%	46,8%	190
	Organizacional	Processos	13,3%	27,3%	59,4%	143
	Qualidade	Qualidade	7,9%	43,7%	48,4%	126
	Comercial/Marketing	Qualidade	10,0%	27,9%	62,1%	269

Fonte: Elaboração própria

As acções específicas para potenciar os conhecimentos e a aquisição de novas competências empresariais traduzem-se numa clara aposta, por parte dos consultores/formadores, pela optimização dos processos e da qualidade, existindo uma presença residual de intervenções no âmbito do potencial do capital de grupo ou de equipa.

No entanto, denota-se um desequilíbrio acentuado, sendo dada primazia ao potenciar do capital estrutural e ao conhecimento explícito, que continua a aparecer, mas de uma forma mais atenuada face ao ano transacto. O quadrante da inovação aparece, tal como nos anos anteriores, como muito pouco explorado, acentuando o referido desequilíbrio, uma vez que se

investiu pouco no capital humano e no conhecimento tácito (vide figura 38). Uma vez mais se confirma, assim, a secundarização da inovação.

Quadro 28

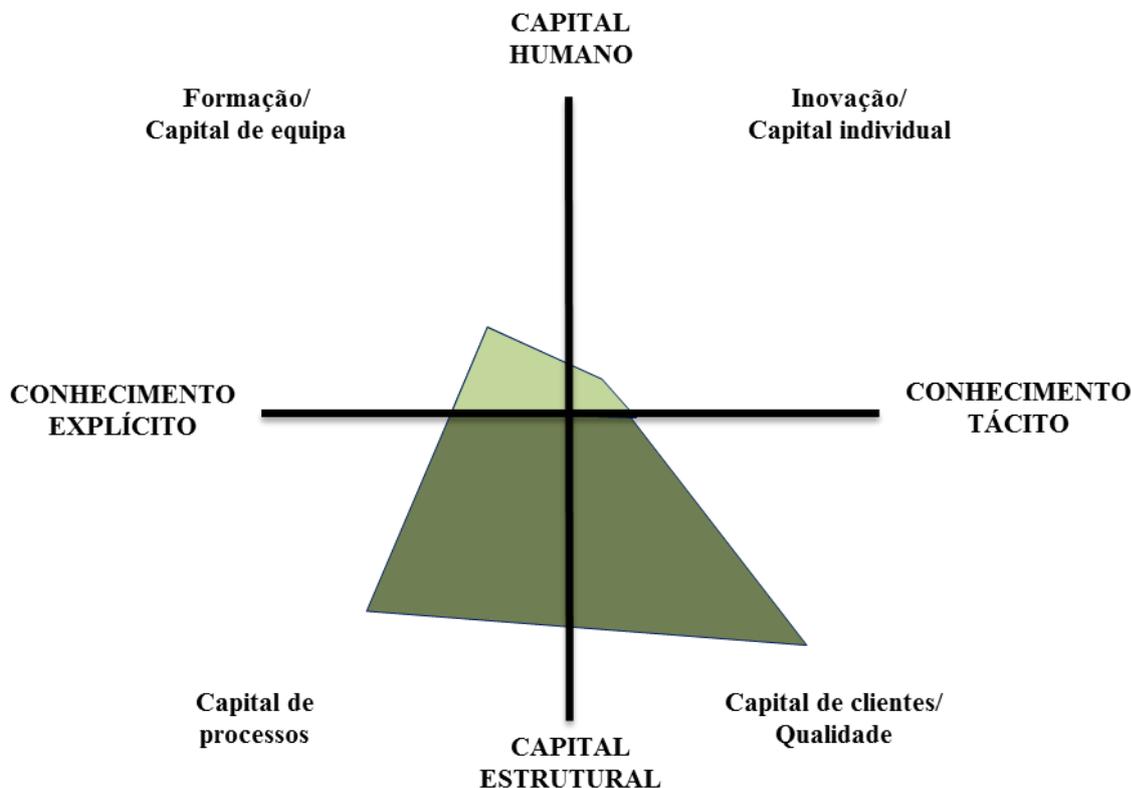
Trabalhos mais representativos realizados pelos consultores/formadores em 2005

	Área	Família de Actividades	%
Consultores/ formadores	Recursos Humanos	Capital de Equipa	8,0%
	Financeira	Processos	14,0%
	Comercial e Marketing	Qualidade	10,6%
	Publicidade e Imagem	Qualidade	11,4%
	Qualidade	Qualidade	7,2%
Empresários/ Dirigentes Linha I	Comercial e Marketing	Qualidade	11,7%
	Publicidade e Imagem	Qualidade	9,4%
	Financeira	Processos	16,4%
	Informática	Processos	10,1%
	Recursos Humanos	Capital de Equipa	5,2%

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, propõe-se a visualização destes números através do esquema de quatro quadrantes, mostrando os respectivos pesos, nas acções de consultoria/formação. Atendendo aos resultados apresentados, que não diferem significativamente dos do ano anterior, regista-se um crescimento da dimensão da qualidade e uma ligeira redução da dimensão dos processos, continuando a manifestar-se um desequilíbrio face ao peso dos restantes quadrantes (formação/equipa e inovação).

Figura 38
Resultados das quatro grandes famílias de actividade em 2005



Fonte: Elaboração própria

Quanto aos ganhos mais significativos percebidos pelos empresários/dirigentes, o domínio do conhecimento estrutural continua a sobressair, juntamente com alguma representação da área do capital humano. Apesar de relegada para as categorias menos percebidas, a preocupação com os clientes, à semelhança do ano transacto, continua a manter alguma visibilidade.

As melhorias identificadas pelos empresários são mais reduzidas, comparativamente a 2004, a que não será alheio o facto das acções terem privilegiado a qualidade (onde o conhecimento tácito está muito presente), diminuindo a importância dos processos, onde o conhecimento é mais explícito.

Quadro 29

Ganhos mais significativos para a empresa (empresários/dirigentes) em 2005

	Ganhos e melhorias mais significativas para a empresa	%
Empresários/ Dirigentes Linha I	Optimização do tecido empresarial	6,7%
	Financeira	13,8%
	Recursos humanos	23,6%
	Qualidade	9,5%
	Informática/TIC	7,7%
	Processos de produção	6,1%
	Apoio ao cliente	1,8%

Fonte: Elaboração própria

2.5.5. O estudo do programa REDE em 2007

O ano de 2007 foi o ano derradeiro de avaliação do programa REDE, para efeitos deste estudo de caso. Neste ano, a amostra dos questionários teve o seguinte âmbito:

- Avaliação dos empresários e dirigentes (linha I): 202 respondentes;
- Avaliação dos empresários e dirigentes (linha II): 752 respondentes;
- Análise global pelos consultores/formadores: 352 respondentes;
- Relatório final de avaliação pelos consultores/formadores: 73 respondentes;
- Parceiros pelos próprios parceiros: 38 respondentes.

As áreas de intervenção efectuadas, indicadas pelos responsáveis das Linha I e II, apresentam uma continuidade face ao observado em anos anteriores. Em particular, os empresários/dirigentes da Linha I continuam a evidenciar uma maior relevância do domínio financeiro face aos seus congéneres da Linha II. Nos dois casos, a área da qualidade, em especial, na modalidade combinada de formação e consultoria, surge bastante reforçada em 2007 face a 2005, constituindo um sinal evolutivo das intervenções no domínio da qualidade no cômputo global da gestão das MPE.

Porém, à semelhança das avaliações anteriores, persiste um insuficiente aprofundamento da dimensão da inovação. Pelo que, uma vez mais, o investimento das diferentes áreas do capital intelectual, plasmado no modelo de Martins (figura 39), continua a apresentar uma

configuração relativamente desequilibrada nos quatro quadrantes deste modelo, ainda que revelando um maior equilíbrio ao nível dos processos e dos clientes.

Quadro 30
Áreas de intervenção (empresários/dirigentes) em 2007

	Área	Família de Actividades	Formação e Consultoria	Só Formação	Só Consultoria	Freq. (n°)
Empresários /Dirigentes Linha I	Comercial/Marketing	Qualidade	9,1%	30,3%	60,6%	66
	TIC	Processos	5,0%	33,3%	61,7%	60
	Financeira	Processos	4,5%	29,5%	65,9%	44
	Organizacional	Processos	6,1%	30,3%	63,6%	33
	Qualidade	Qualidade	19,4%	30,6%	50,0%	36
Empresários /Dirigentes Linha II	TIC	Processos	17,8%	17,3%	64,9%	185
	Organizacional	Processos	16,5%	22,9%	60,6%	109
	Qualidade	Qualidade	14,7%	24,1%	61,2%	116
	Comercial/Marketing	Qualidade	9,7%	16,4%	73,9%	226

Fonte: Elaboração própria

No contexto das acções específicas realizadas com as empresas, foi observada uma clara aposta, por parte dos consultores/formadores, na optimização dos processos e na qualidade, tendo sido dado algum relevo às intervenções no âmbito do capital de equipa.

Todavia, denotou-se um desequilíbrio significativo, devido à primazia atribuída ao capital estrutural e ao conhecimento explícito, embora de forma mais mitigada que em anos anteriores, uma vez que o conhecimento tácito também tem alguma expressão. Por seu turno, o quadrante da inovação aparece, tal como noutros anos, com escassa relevância, acentuando o referido desequilíbrio, atendendo ao reduzido investimento no capital humano e no conhecimento tácito.

Quadro 31

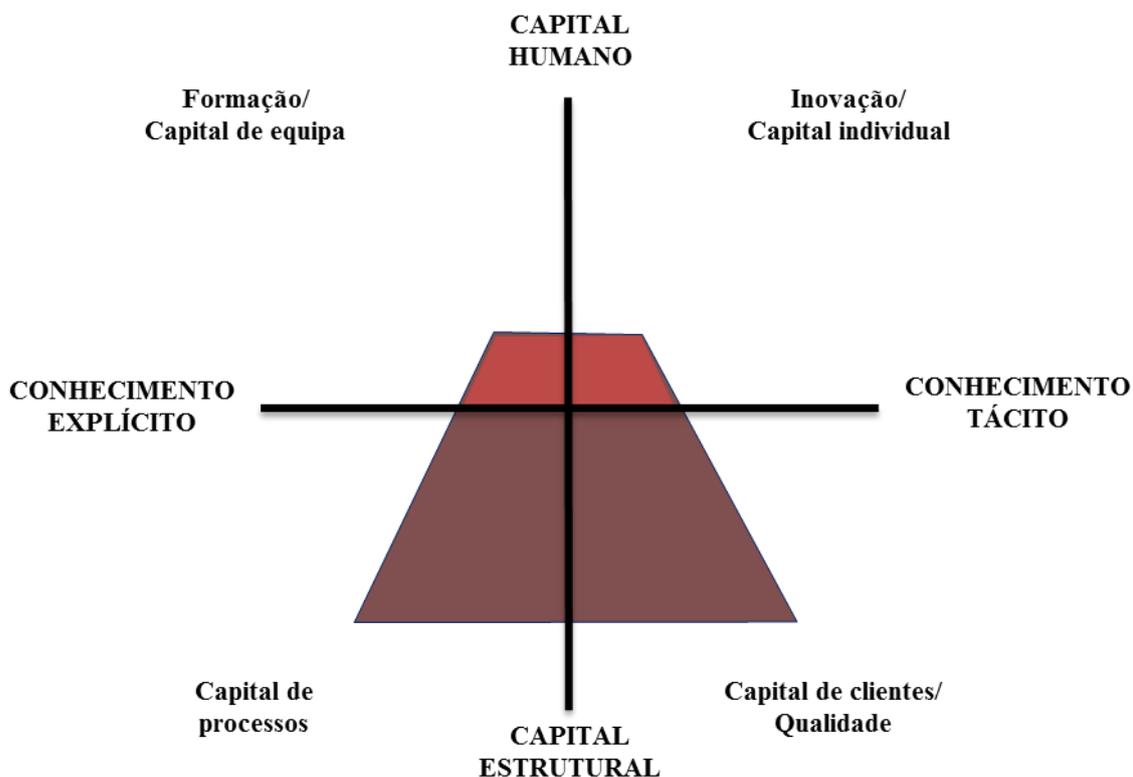
Trabalhos mais representativos realizados pelos consultores/formadores em 2007

	Área	Família de Actividades	%
Consultores/ formadores	Recursos Humanos	Capital de Equipa	9,6%
	Financeira	Processos	11,6%
	Comercial/Marketing	Qualidade	12,1%
	TIC	Qualidade	10,4%
	Qualidade	Qualidade	8,4%
Empresários/ Dirigentes Linha I	Comercial/Marketing	Qualidade	10,4%
	Nível Estratégico	Capital Individual	9,7%
	Financeira	Processos	13,3%
	Gestão da Produção	Processos	9,2%
	Publicidade/Imagem	Qualidade	7,8%

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o modelo de Martins, os elementos resultantes dos quadros anteriores permitem a obtenção do seguinte esquema (vide figura 39).

Figura 39

Resultados das quatro grandes famílias de actividade em 2007

Fonte: Elaboração própria

Face aos resultados apresentados (que não são muito díspares dos dos anos anteriores), no que concerne aos ganhos mais significativos percebidos pelos empresários/dirigentes, o domínio do capital estrutural continua a sobressair face à área do capital humano. Apesar de relegado para as categorias menos percebidas, a preocupação com os clientes, à semelhança dos anos transactos, continua a manter alguma visibilidade. Saliente-se o maior “equilíbrio” observado nos dois quadrantes inferiores do modelo de capital intelectual de Martins.

Quadro 32

Ganhos mais significativos para a empresa (empresários/dirigentes) em 2007

	Ganhos e melhorias mais significativas para a empresa	%
Empresários/ Dirigentes Linha I	Optimização do Tecido Empresarial	6,3%
	Financeira	14,6%
	Recursos Humanos	7,9%
	Qualidade	5,4%
	Informática/TIC	6,3%
	Processos de Produção	6,7%
	Apoio ao Cliente	3,8%

Fonte: Elaboração própria

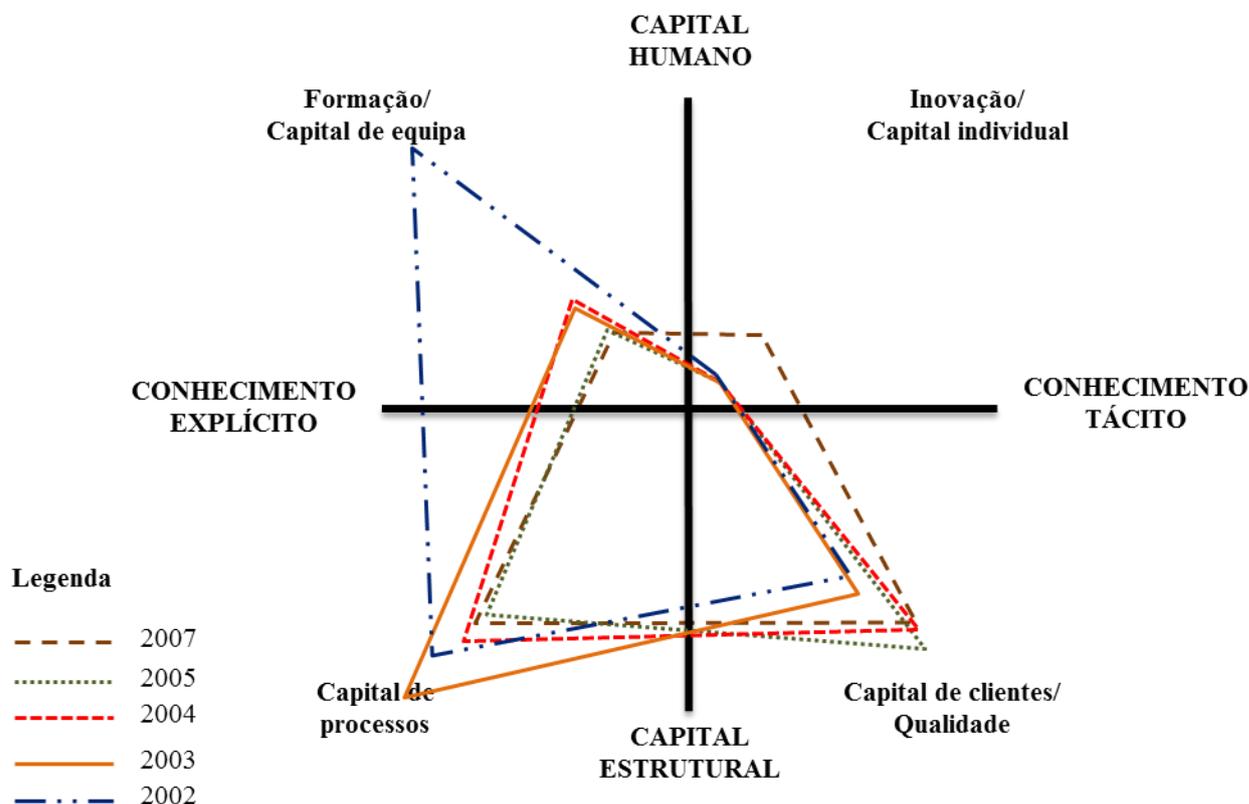
2.6. Conclusões

À guisa de síntese, procurava-se que o programa funcionasse como uma alavanca de desenvolvimento das empresas e sua abertura a novos mercados, com melhoria da qualidade e respectivas competências, tirando partido das novas tecnologias. O programa REDE foi uma via de apoio às MPE, alternativo aos sistemas tradicionais, disponibilizando instrumentos de intervenção caracterizados por uma nova filosofia, estimulando um maior envolvimento dos empresários e colaboradores, assim como mudanças organizacionais.

Sendo estes os propósitos, os resultados dos questionários, lançados à realidade empresarial apoiada pelo programa REDE, permitiram verificar até que ponto estes objectivos foram ou não conseguidos, e emitir simultaneamente um primeiro juízo sobre o valor dos mesmos

instrumentos de recolha de informação. Os resultados alcançados permitiram extrair algumas conclusões, seguidamente apresentadas, e enquadradas por grandes objectivos.

Figura 40
Evolução dos resultados de 2002 a 2007



Fonte: Elaboração própria

Da observação da figura 40, sobressai uma notória deslocação dos resultados mapeados, que no primeiro ano estudado apresenta uma configuração heterogénea, face aos quatro anos estudados posteriormente.

Na evolução sequencial dos anos de 2003 a 2007 (com excepção do ano de 2006, onde não existem dados disponíveis), verifica-se uma deslocação da total primazia atribuída aos processos para um menor peso desta dimensão, e um correspondente equilíbrio da importância do capital de clientes.

As dimensões capital de equipa e capital individual mantêm, ao longo do período analisado, uma reduzida, mas constante, representatividade.

No que respeita às vantagens deste tipo de programas:

- Os dados revelam uma consolidação da relação entre consultores/formadores e empresas, o desenvolvimento do associativismo e a optimização do relacionamento entre empresários;
- A maioria dos empresários e quadros apoia o modelo de formação/consultoria e recomenda-a activamente a outros potenciais beneficiários;
- O método revelou-se adequado ao grau de desenvolvimento escolar e cultural dos empresários e trabalhadores, porquanto se baseia na procura de soluções para problemas concretos e na circulação do saber entre empresas, por via dos consultores;
- Um número significativo de empresas acaba por contratar jovens quadros;
- Sendo conhecidas as críticas a programas de diversas entidades acerca da adequação da formação/consultoria prestada às empresas, estes resultados mostram claramente as vantagens destes modelos.

Acerca dos métodos e técnicas de formação utilizados, foi possível inferir-se o seguinte:

- A maioria dos trabalhadores das empresas aderentes foi envolvida em acções de formação de curta duração, com a finalidade de procederem a uma reflexão activa sobre problemas concretos. É de salientar que nas acções intra-empresa, o envolvimento do universo dos trabalhadores foi total;
- Os estágios proporcionados aos jovens quadros foram reconhecidos como de elevada capacidade de qualificação, pelo facto de proporcionarem uma visão global da gestão, sendo indutores de empregabilidade na própria empresa ou no mercado de trabalho. Sabendo-se como a formação é tantas vezes acusada de ser escolarizada e teórica, sem aderência à realidade do trabalho das pessoas, a focalização nas competências é indicativa de boa prática.

No que respeita à concepção da formação/consultoria, os dados permitem concluir que, sendo as MPE deficitárias nos capítulos da inovação, qualidade, trabalho em equipa e introdução de processos com recurso a novas tecnologias, a concepção da formação/consultoria teria necessariamente de realizar opções. Estas estiveram maioritariamente centradas nas duas últimas, havendo menor incidência sobre a inovação e a qualidade.

A propósito da sustentabilidade das empresas e do emprego, os dados permitem concluir que, sendo frágil o tecido das MPE, mais dificilmente estas empresas apostarão na empregabilidade dos seus trabalhadores. O programa REDE apresentou, ainda assim, bons resultados no universo das empresas aderentes, tanto no domínio da própria organização, como no capítulo da sustentabilidade do emprego, o qual cresce de forma significativa;

Finalmente, os instrumentos de recolha de informação revelaram-se adequados aos objectivos traçados.

Tendo sido constatada a necessidade de obter um tratamento mais aprofundado de futuros questionários, nomeadamente, caracterizando as unidades investigadas, justificava-se, num estudo de caso ulterior, a escolha de uma única área de negócio, homogeneizando as vertentes passíveis de normalização. Saliente-se que os vectores de caracterização continuam a ser importantes, nomeadamente, os anos de actividade da empresa, a caracterização jurídica da sociedade, a dimensão da rede de negócios, as tecnologias de informação, e as equipas de trabalho. Contudo, o questionário revelou-se capaz de ler adequadamente a realidade que pretendia analisar, tendo fornecido importantes contributos para a produção dos questionários a aplicar na fase posterior. Saliente-se que foi elaborado o questionário final tendo como propósito permitir a sua replicação em futuras investigações científicas.

Os resultados obtidos indiciam a necessidade de aprofundar a pesquisa, através de um estudo de caso numa área com importante relevo nas vertentes do conhecimento, *in casu*, no sector das agências de viagens e turismo que cumpre os requisitos supra identificados. De facto, a aposta no capital humano é fundamental, mas investindo mais na qualidade, por exemplo, analisando as reclamações dos clientes e perscrutando o mercado, bem como através da aposta na inovação, através da criação de equipas de investigação e desenvolvimento de produtos e pesquisa de novos nichos de mercado, de modo a conseguir-se obter um leque de micro e pequenas empresas capacitadas, competitivas e com níveis de rentabilidade desejáveis.

*“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento.”
(Platão)*

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO DE UM SECTOR DE EMPRESAS PORTUGUESAS NA GESTÃO/CRIAÇÃO DE CAPITAL INTELECTUAL – AS AGÊNCIAS DE VIAGENS

3.1. Introdução e enquadramento teórico

A emergência da era do conhecimento e de organizações de “conhecimento intensivo” tem visto o “capital intelectual” substituir a terra, o trabalho e o capital físico ou financeiro como o principal “factor de produção” (Fitzgerald et al., 1991; Ulrich, 1998).

A gestão do capital intelectual cria um desafio paradoxal para a gestão das organizações prestadoras de serviços: a necessidade de contínua inovação através de processos criativos dentro da sua força de trabalho, por um lado, e a necessidade de estabilidade e rendimentos através de resultados eficientes e produtivos provenientes da sua força de trabalho, por outro (Lowendahl, 2000; Stewart, 1997b).

As organizações necessitam de equilibrar a criatividade e produtividade individual. A literatura do capital intelectual sugere que o capital estrutural desempenha um papel essencial na criação e gestão de conhecimento (Empson, 2001; Suddaby e Royston; 2001), sendo o elemento “recurso” definido como provável benefício económico obtido ou controlado por uma entidade particular, como resultado de transacções passadas ou eventos (Eckstein, 2004).

Numa crescente democratização do ambiente da tomada de decisões (Lev, 2001), a informação, que tem sido do domínio exclusivo das profissões financeiras, deve estar disponível para uma maior população de utilizadores.

Como se verificou anteriormente (capítulo 1), existem várias teorias concorrentes na explicação do fenómeno do capital intelectual, desenvolvidas, principalmente, face ao crescimento exponencial que aquele vem registando, desde meados da década de 80. Autores

como Stewart, Bontis, Sveiby, Malone, Edvinsson e Ghoshal deram valiosas contribuições para a formulação de abordagens globais do tema.

Apesar da gestão do conhecimento ter sido cada vez mais reconhecida como um factor importante numa estratégia baseada nas competências, ainda há necessidade de estudos sobre a utilização de instrumentos eficazes para tornar viável a sua utilização prática. Têm sido produzidos um número significativo de contributos: Henriksen (2001) sugere o “conhecimento de projecto” como abordagem para o conhecimento em práticas de engenharia. Trader-Leigh (2002) analisa as atitudes dos *stakeholders* sobre a mudança e a resistência à mudança numa iniciativa num departamento governamental norte-americano, sugerindo que uma melhor identificação e compreensão dos factores subjacentes à resistência pode melhorar a implementação dos resultados alcançados. Além disso, Rohleder e Silver (1997) forneceram um enquadramento sobre a obtenção de melhorias nos processos de gestão.

Almeida e Neves (2007) apresentam duas inovações: uma metodologia formalizada por um novo algoritmo e uma técnica de mapeamento que mede os níveis de desinformação, ao longo do processo de fornecimento dos clientes.

Muitos dos determinantes identificados pelos autores e teorias anteriormente referidas foram analisados em vários estudos empíricos. Os mais frequentemente abordados incluem o capital humano, o capital de clientes, o capital social, o capital estrutural, o capital individual, entre muitos outros.

Assim, à semelhança de outros trabalhos já realizados (Weziak, 2007; Ståhle e Bounfour, 2008; Lerro et al., 2005; Yazdanifard e Nia, 2011; Shiri et al., 2012; Tan et al., 2007), que recorreram a modelos semelhantes, para tentar determinar os principais vectores do benefício económico do capital intelectual nas organizações, recorreu-se ao modelo referencial de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012), anteriormente validado no âmbito do estudo de caso do programa REDE, pois é um modelo agregador que tem encontrado corroboração na literatura sobre o capital intelectual (Gonçalves, 2005).

Neste âmbito, importa ter presente os objectivos que presidiram à pesquisa neste estudo de caso:

1. Avaliar se existe uma correlação entre as empresas que promovem políticas efectivas na totalidade dos quatro quadrantes identificados no modelo de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012) e a sua criação de valor económico;
2. Analisar se as grandes e médias empresas (de âmbito nacional) se diferenciam das restantes micro e pequenas organizações, nas variáveis do modelo de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012);
3. Averiguar que factores/dimensões promovem a diferenciação das micro e pequenas organizações;
4. Identificar a relação entre o que é percebido e entendido pelos colaboradores comparativamente ao que se pretende implementar e transmitir pelas chefias.

3.2. Justificação da selecção do sector a estudar

Diversos estudos empíricos vêm assinalando especificidades relacionadas com a dimensão das empresas. Entre essas contribuições, destaca-se a de Buckley (1989), que considera que as PME enfrentam dois tipos de problemas, menos sentidos pelas empresas maiores: escassez de recursos financeiros e de recursos humanos especializados. Buckley considera mesmo que os gestores das PME correm o risco de tomar decisões demasiado personalizadas, levando, muitas vezes, a uma avaliação precipitada das alternativas. Por outro lado, as empresas de menor dimensão correm maiores riscos já que, devido a menores economias de escala, a proporção de recursos envolvida será muito maior do que se tratasse de uma grande empresa, aumentando os custos de uma eventual experiência mal sucedida. Neste contexto, as perspectivas de ganhos deverão ser, também, bastante significativas.

Importa, ainda, salientar a influência das condicionantes externas, como a estrutura do mercado (um maior índice de concentração tenderá a favorecer as grandes empresas), os perigos derivados das aquisições hostis e as restrições institucionais, já que, geralmente, as PME detêm um menor poder de *lobbying* junto dos governantes dos países (Costa, 2003).

Por outro lado, Rialp e Rialp (2001) apontam algumas vantagens específicas das PME, que residem no facto de, em regra, possuírem estruturas e processos de tomada de decisão menos rígidos e complexos do que os existentes nas maiores empresas.

De acordo com os estudos de Knight (1999), o sector dos serviços tem uma importância crescente na economia mundial. Assim, a maior parte da teoria existente acaba por explicar a internacionalização do sector de serviços recorrendo aos conceitos utilizados para explicar as operações no estrangeiro das empresas que actuam no sector da indústria transformadora, como a teoria da internalização, o paradigma eclético ou o modelo nórdico. Por seu lado, Buckley et al. (1992), retomando os trabalhos de Cowell (1984), advogam e validam que as teorias explicativas da internacionalização das empresas industriais podem, efectivamente, ser aplicadas ao sector de serviços, desde que sejam acauteladas algumas das diferenças que caracterizam esta actividade, como a intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, a perecibilidade e a posse.

Com efeito, a selecção do sector radica-se em significativas especificidades do sector. Assim, para as empresas que actuam em sectores de crescente exigência tecnológica, a competitividade é quase exclusivamente assegurada pela inovação/capacidade tecnológica (Costa, 2003).

Saliente-se que os serviços prestados numa agência de viagens configuram uma distribuição/consultoria de viagens, pois este tipo de organizações actua, essencialmente, como intermediária, optimizando o serviço prestado ao cliente, de acordo com a diversidade existente.

Por outro lado, as empresas dos sectores em que a estratégia consiste em “seguir clientes”, de uma forma geral, também destacam a importância do desenvolvimento tecnológico dos seus produtos, o que se justifica pela elevada concorrência a que estão sujeitas.

As empresas ligadas ao sector da distribuição assentam, compreensivelmente, a sua competitividade no preço e nas suas redes de distribuição, já que em sectores maduros, de consumo massificado, a inovação tecnológica incorporada nos produtos não assume tanta importância face à possibilidade de aumentar ou manter as vendas.

Um raciocínio idêntico pode ser aplicado ao sector do turismo e hotelaria onde, apesar do preço desempenhar um papel fundamental, este está claramente associado à qualidade dos

produtos oferecidos e à gama desses produtos/serviços, uma vez que se trata de um mercado de maior poder de compra e com maior exigência de diversificação.

Assim, a *expertise* no domínio dos serviços e clientes, associada ao preço, está também na origem da competitividade das empresas que actuam no sector do turismo, em geral, e das agências de viagens, em particular.

Aliás, encontra-se idêntica reflexão na obra de Murteira (2005, 2007), que reconhece na prática social uma configuração tendencial do sistema económico com as seguintes características: a maior parte da produção e do emprego concentra-se nos serviços, e já não nas actividades secundárias, dinamizadas pela indústria. Sendo de salientar o crescimento dos serviços “intensivos em conhecimento”, como serviços de educação e saúde, serviços financeiros, serviços “informacionais”, que geram e gerem informação em actividades muito variadas, como formação, informática, marketing, auditoria, consultoria em gestão, logística e afins.

Neste sistema económico, a concorrência manifesta-se sobretudo na capacidade inovadora das empresas, entendendo-se o termo inovação em sentido amplo, que inclui a mudança estratégica ou organizacional e a transnacionalização, e não apenas o lançamento de novos produtos ou o progresso tecnológico na produção dos bens e serviços existentes (Murteira, 2005, 2007).

Há dois pontos específicos que interessa, ainda, assinalar nesta caracterização: a questão do valor relativo dos bens e serviços e a questão da inovação criadora da sua própria procura, isto é, que não se limita a satisfazer melhor, uma procura pré-existente.

Mas, é desde logo evidente que este mercado é muito específico, pelo menos por duas razões: a natureza imaterial do conhecimento, que, no entanto, pode ser objecto de actos de compra e venda como em qualquer mercado, e a circunstância de, neste caso, oferta e procura tenderem a uma relação conjunta, mais ou menos cooperativa, em lugar de mero contacto pontual na ocasião da transacção, sendo um mercado onde o preço não constitui o elemento central da relação, mas antes a resposta encontrada, ou a procurar, para a solução do problema proposto.

Desta forma, o sector das agências de viagens e turismo congrega uma importância crescente do conhecimento, aliada a uma inevitável evolução das TIC.

Assim, reconhecendo que o crescimento da produtividade do produto e dos postos de trabalho deve basear-se no progresso tecnológico, associado ao desenvolvimento dos recursos humanos (Boreham e Lammont, 2000), delimitou-se o sector do turismo, em especial, o sub-sector das agências de viagens e turismo, para analisar no presente estudo de caso.

A recolha de informação permitiu, numa fase posterior, delimitar o universo em análise, isto é, as organizações para onde seriam enviados os questionários, que iriam confirmar ou infirmar as hipóteses de partida, bem como as principais conclusões a extrair do estudo de caso.

As entrevistas realizadas no âmbito do pré-teste foram, também, particularmente úteis como forma de testar o questionário, fornecendo pistas valiosas para correcções prévias ao envio daquele.

Entre as organizações seleccionadas, encontraram-se três tipologias distintas: as grandes agências e grupos; as agências com 2 e 3 balcões; as agências com um único balcão; ou seja, grandes empresas, PME e microempresas. Importa salientar, no entanto, que o conceito aqui utilizado poderá não responder exactamente à definição oficial utilizada pelo IAPMEI, com base nos critérios estabelecidos pela UE, que se baseiam no volume de negócios, número de empregados e controlo de participação (o conceito de PME está presente na Recomendação da Comissão das Comunidades Europeias, nº 96/280/CE de 1996).

O principal objectivo era fazer a distinção entre as políticas e estratégias dos grandes grupos de agências, independentemente da origem do capital (nacional ou estrangeiro), de um grupo bem definido de organizações de dimensão média, pequena e micro.

Estas últimas, se bem que não cumprindo estritamente os critérios a que deve obedecer uma PME, isto é, algumas seriam microempresas, podem ser consideradas médias empresas ao nível do contexto económico português. O reconhecimento da sua especificidade é, aliás, consagrado pelas autoridades oficiais portuguesas, que reconhecem serem elas as principais

destinatárias dos apoios estatais, nomeadamente, à internacionalização, e não os grupos económicos de tradição longamente estabelecida.

Procurou-se, igualmente, não deixar fora da análise o outro grupo de empresas, essas sim, verdadeiramente PME, no que respeita ao cumprimento do critério acima referido que, na maior parte dos casos, têm uma expressão a nível regional ou nacional.

Assim, a população foi identificada através de um conjunto de fontes oficiais e não-oficiais, designadamente: bases de dados da associação representativa do sector (APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo); listagem das agências registadas no Turismo de Portugal, progressivamente actualizada, sendo a última versão, correspondente ao momento da recepção das últimas respostas aos questionários, datada de 25 de Julho de 2008 e que se apresenta no anexo B; e elementos da Central de Balanços do Banco de Portugal.

Os gestores dessas empresas foram, numa primeira fase, contactados por uma carta personalizada (anexo C), onde se explicava os objectivos da investigação a desenvolver e a importância da colaboração por parte das empresas envolvidas. Posteriormente, os mesmos gestores eram contactados, confirmando a sua disponibilidade para participar no estudo.

Em virtude das restrições financeiras e de tempo existentes numa pesquisa deste tipo, os questionários foram conduzidos, tentando otimizar o tempo dispendido. Desta forma, contou-se com a colaboração da APAVT que tem vindo a promover e apoiar inúmeras iniciativas com o objectivo de aprofundar o conhecimento do sector.

Para assegurar a homogeneidade de tratamento às empresas envolvidas, optou-se por ser sempre o autor da tese a coordenar e esclarecer as dúvidas.

Em todos os casos, os entrevistados eram membros da direcção da empresa; na maior parte dos casos, o respondente era o responsável máximo pela gestão da agência.

De um modo geral, o questionário pretendia conhecer a caracterização e comparação das realidades das agências de viagens, enquadradas no âmbito da teoria do capital intelectual.

Das empresas questionadas, foram consideradas grandes empresas/grupos que correspondiam ao critério de PME, na acepção de média empresa, que foi acima descrito. Identificaram-se, ainda, pequenas empresas. As unidades em estudo distribuíam-se por várias localizações geográficas, de norte a sul do país e regiões autónomas.

Para o objecto de estudo, a análise do comportamento das PME é particularmente importante, já que constituem uma parte muito significativa do tecido produtivo português, e estão fortemente envolvidas no processo de competitividade da economia nacional.

3.3. Metodologia

3.3.1. População e amostra

Na sequência do anteriormente explicitado, a população utilizada neste estudo é constituída pelas agências de viagens a operar em Portugal, quer estejam integradas em grupos económicos, quer operem de forma autónoma.

Existe a consciência do risco de se enviar o mesmo questionário a empresas que operam em diferentes segmentos de actividade (venda a empresas, particulares, cruzeiros, etc.), pelo que se seleccionaram grupos de questões transversais a toda a população num todo comum, à semelhança de outros estudos desenvolvidos (Buckley et al., 1992; Coviello e Munro, 1997).

O primeiro grande problema colocou-se quando se deparou com a existência de uma base oficial das agências de viagens, mas de reduzido detalhe quanto à caracterização das unidades. Foi, então, necessário completar essa base de dados recorrendo, em simultâneo, a um conjunto de instituições portuguesas.

Assim, utilizou-se um conjunto de fontes, combinando, simultaneamente, organismos oficiais e não-oficiais. Entre essas fontes destacam-se: as listagens do Turismo de Portugal, a base de dados da APAVT e as próprias organizações.

As listagens disponíveis foram, ainda, complementadas por exaustivas pesquisas na imprensa escrita, geral e especializada, e pesquisa electrónica, em sítios de Internet especializados.

A combinação destas variadas fontes produziu mais de 1700 entradas, se bem que algumas delas acabaram por ser eliminadas, dada a sua não-adequação ao estudo que se pretendia realizar, por se tratarem apenas de registos jurídicos, sem qualquer actividade efectiva.

No final deste processo de depuração, obteve-se um universo de 1596 empresas, tendo-se procedido, ainda, a um processo de consolidação por grupo económico, que constitui a definição de um critério básico para a agregação, uma vez que pertencendo a um mesmo grupo, com subordinação de gestão, as políticas e directivas são equivalentes.

Assim, se um mesmo grupo económico detém mais de uma agência, agrupam-se essas empresas numa única unidade de resposta, correspondendo a um único questionário, criando-se a figura de grupo de agências, e remetendo-o para o executivo de maior responsabilidade nessa área.

Como o questionário dirigido a essas empresas pretendia, basicamente, identificar estratégias de actuação e de comportamento, no que diz respeito aos factores de atracção (determinantes) e políticas de vectores de capital intelectual seguidas, não fazia sentido, do ponto de vista da investigação, recolher mais do que um questionário por cada empresa/segmento do grupo económico, já que a estratégia não iria variar intra-grupo, podendo, no entanto, registar diferenças significativas entre os vários segmentos de negócio (Bartlett e Ghoshal, 1992; Doz e Prahalad, 1988), pelo que apenas se agruparam as agências que operam sob uma mesma marca, ainda que existam outras marcas no mesmo grupo económico.

Assim, o número de questionários remetidos é menor do que o número das agências em actividade, mas contempla plenamente a finalidade específica – a investigação dos principais determinantes do capital intelectual nas agências de viagens – assegurando uma muito melhor qualidade das respostas, face a um eventual envio indiscriminado do questionário para cada empresa.

Depois de efectuada essa depuração, a representação do total das 1596 empresas, que constitui o universo de pesquisa, obtém-se através de um conjunto de 798 inquéritos a efectuar.

Um outro problema residiu na existência de empresas de dimensão muito diversa, o que se traduz em estratégias e investimentos de amplitude consideravelmente distinta. Como a população em estudo não era extensa, optou-se por incluir na amostra todas as respostas ao questionário, depois de efectuada a respectiva validação (de acordo com o critério que se discrimina em seguida).

O único critério que determinou a inclusão ou exclusão de uma empresa da amostra foi a garantia em verificação cruzada da fiabilidade dos respondentes, o que se efectuou por contacto telefónico ulterior à recepção do questionário.

Ainda assim, apenas existiu a necessidade de se reenviar um único questionário, pelo que, no conjunto da população e da amostra, não é estatisticamente relevante.

O quadro seguinte permite caracterizar a população e a amostra por dimensão da empresa respondente.

Quadro 33
Relação entre população e amostra

	Universo	Respondentes	%
Nº total agências / entidades autónomas	798	57	7,1%
Nº total balcões	1596	629	39,4%

Deste modo, observa-se que a amostra obtida agrega 629 dos 1596 balcões de agências de viagens e turismo legalmente constituídos, isto é, 39,4% do total da população (quadro 33), representados por 57 entidades juridicamente autónomas.

Saliente-se que a unidade a privilegiar no âmbito do estudo é a agência de viagens, porquanto é a esse nível que se operacionalizam as políticas de gestão.

As políticas efectivas de gestão do capital intelectual assumem-se com maior dinâmica numa entidade com superior dimensão comparativamente a uma agência de viagens e turismo de âmbito local com apenas um balcão. Aliás, nota-se que o tecido das agências de viagens e turismo possui um maior peso das agências de dimensão nacional (com 675 balcões), tendo a

amostra estudada abrangido 86,1% desta população, ou seja, registam-se dados correspondentes à quase totalidade do subgrupo mais representativo da população.

Quadro 34

Agências de viagens e turismo segundo a dimensão (população)

Agências	Nº agências	Nº balcões	Nº médio balcões
Dimensão nacional	47	675	14,4
Dimensão regional	140	310	2,2
Dimensão local	611	611	1,0

No que concerne à tipologia do número de balcões, as agências de viagens e turismo de dimensão nacional apresentam uma média de 14,4 balcões, tendo a amostra uma média de 20,8, o que significa que a maioria das agências maiores (em número de balcões) participou neste estudo.

Quadro 35

Agências de viagens e turismo segundo a dimensão (amostra)

Agências	Nº agências	Nº balcões	Nº médio balcões
Dimensão nacional	28	581	20,8
Dimensão regional	13	32	2,5
Dimensão local	16	16	1,0

As agências de viagens de dimensão regional e local, que responderam ao questionário, apresentam um número médio de balcões equivalente ao observado para a totalidade dos seus subgrupos (2,2 balcões na população para 2,5 balcões na amostra das agências de dimensão regional; 1 balcão nas agências de dimensão local).

Quadro 36

Representatividade da amostra (em %)

Agências	% agências	% balcões
Dimensão nacional	59,6%	86,1%
Dimensão regional	9,3%	10,3%
Dimensão local	2,6%	2,6%
Total	7,1%	39,4%

3.3.2. Questionário

3.3.2.1. Elaboração

A elaboração do questionário envolveu um processo de concepção longo que, tendo como ponto de partida o conhecimento da literatura de trabalhos anteriores, teóricos e aplicados na área do capital intelectual, fosse original e inovador, porque se tratava do primeiro a ser aplicado a uma realidade recente, complexa e diferente das demais estudadas anteriormente – os determinantes de capital intelectual nas agências de viagens.

Assim, decidiu-se adoptar uma metodologia que incorporasse variáveis relativas ao sector e tipologia de organizações. Partilha-se das observações de investigadores da área (Huang e Jhong, 2012; Novas et al., 2012), quando estes consideram que o capital intelectual não depende unicamente das características univariadas, sendo, para além disso, multivariado o seu padrão de análise.

Seguindo Grosse e Trevino (1996), considera-se que todas as variáveis são medidas em simultâneo com o capital intelectual (não há variáveis desfasadas no tempo), já que se espera que o impacto das variáveis ocorra ou ao mesmo tempo (por exemplo, formação do capital humano), ou com um desfasamento de apenas alguns meses (produtividade). Ainda, como a análise pretende ser essencialmente explicativa, sem preocupações de previsão, não se testam eventuais variáveis desfasadas que, se reconhece, poderiam eventualmente melhorar a qualidade do modelo.

Tendo em mente o objectivo inicial de pesquisa, os questionários foram construídos salientando a necessidade de os tornar o mais simples e concisos possível, de forma a maximizar a participação dos inquiridos.

Regista-se o carácter de sequencialidade e aferição dos modelos de questionários, previamente, na sua versão inicial, utilizados no estudo de caso do programa REDE (capítulo 2). Posteriormente, foram conduzidas e analisadas entrevistas exploratórias com os responsáveis do programa REDE.

Optou-se, também, para maximizar a taxa de resposta e facilitar o tratamento dos resultados, por utilizar, na sua maioria, questões fechadas, de resposta única, na maior parte dos casos, poupando tempo ao inquirido. Contudo, dada a particularidade da temática, recorreu-se igualmente a questões abertas e a questões mistas.

O questionário acabou por se tornar, no entanto, maior do que o desejável, já que era necessário, para tornar mais exaustiva a investigação, contemplar o variado leque de actividades das empresas contempladas na amostra, no que respeita às dinâmicas de criação de valor pelo capital intelectual.

Numa fase prévia, procedeu-se ao pré-teste do questionário, para determinar eventuais dúvidas por parte dos respondentes, que pudessem pôr em causa a validação das respostas obtidas, ou induzisse a uma ausência de resposta, em virtude da pergunta suscitar dúvidas ao inquirido.

Foram conduzidos 14 questionários-piloto (24,6% da amostra total), correspondendo a dois critérios distintos, atendendo ao conjunto de empresas de onde iriam sair os estudos de caso analisados no decorrer da presente tese: semelhanças organizacionais; presença de todos os agrupamentos dimensionais.

Assim, o preenchimento de cada um dos questionários-piloto foi precedido por uma entrevista, semi-estruturada, onde era solicitado ao inquirido (gestor de topo), o seguinte procedimento sequencial:

- Breve descrição da história da empresa;
- Identificação dos determinantes do capital intelectual;
- Estratégia da empresa e avaliação da actividade até à data;
- Comparação das culturas organizacionais, para tentar aferir da importância dos factores não-económicos na gestão.

Esses testes foram levados a cabo em Lisboa, por ser a região mais representativa, aproximadamente quatro meses antes do lançamento do questionário.

A realização dos testes levou a alterações em algumas das questões propostas, ou por propiciarem interpretações dúbias, ou porque se notava uma nítida retracção dos inquiridos em responder, nomeadamente, as respeitantes à caracterização da sua função na actividade da empresa.

Optou-se, assim, por eliminar algumas das questões de caracterização, substituindo essa informação por uma pesquisa exaustiva de informação em fontes secundárias, com destaque para os relatórios do sector em causa e a informação veiculada na imprensa especializada.

O esboço do questionário final foi dado a académicos com conhecimento nesta área e a outros com perícia no desenho de questionários para validação e comentários, procedimento seguido em outros estudos sobre a temática (Örtenblad, 2002). As modificações adicionais mínimas foram efectuadas com base nos seus comentários, que se circunscreveram a observações de ordem semântica e sintaxe, conducentes à compreensão das questões e respeitando o princípio da economia de tempo *versus* extensão do questionário.

Todos estes procedimentos de simplificação e redução do tamanho do questionário (medido em tempo necessário à resposta por parte do inquirido), deram origem a uma versão final mais curta, de resposta mais imediata, que pode ser consultada em anexo.

3.3.2.2. Procedimento de inquirição

O processo de inquirição, tendo em conta as limitações acima referidas, desenrolou-se em quatro fases sequenciais, seguindo as metodologias propostas por diversos autores (Ghiglione e Matalon, 1997; Burgess, 1997; Silva e Pinto, 1986; Foddy, 1996; Albarello, et al., 1997), optando, no entanto, por razões logísticas, pela troca entre a terceira e quarta fases:

- Lançamento do questionário – Foi lançado seguindo os procedimentos habitualmente utilizados neste tipo de iniciativas. Assim, procedeu-se ao envio de um pacote a todas as empresas da população em estudo, que continha, para além do questionário, uma carta personalizada. Nessa carta, justificava-se a importância do preenchimento do questionário por parte dos inquiridos, já que tal permitiria cumprir os objectivos académicos do estudo em curso, mas também proporcionar pistas de investigação que se tornariam relevantes para trabalhos futuros. Essa carta foi endereçada

nominalmente ao responsável da empresa em causa. Saliente-se que o envio e a carta foram igualmente remetidos através de correio electrónico oficial da associação representativa do sector, a APAVT, solicitando a colaboração dos inquiridos pelos motivos acima expostos. O questionário foi lançado, por via electrónica, para todas as empresas durante o mês de Março de 2007;

- Recordatória – Cerca de um mês, após o envio dos questionários, foi remetida às empresas não-respondentes uma carta recordatória, acompanhada de novos exemplares do questionário. O envio deste pacote foi efectuado por via electrónica, facilitando, assim, o contacto com as empresas;
- Último contacto – Após a identificação das empresas não-respondentes, foi feito um último contacto telefónico, com os gestores ou principais responsáveis dessas empresas, solicitando, mais uma vez, a resposta ao questionário em tempo útil ao desenrolar da investigação;
- Confirmação das respostas – As respostas foram confirmadas através de cartas de agradecimento aos respondentes, na maior parte dos casos ao responsável da empresa. Essas cartas foram enviadas, igualmente, por via electrónica. Mais uma vez, segundo recomendação de Hill e Hill (2005), esta fase de confirmação incluiu também uma análise prévia da qualidade das respostas fornecidas, pelo que, em alguns casos, foi solicitado o envio de informações complementares, nomeadamente, quanto à designação oficial da entidade, pois por vezes os respondentes indicavam a marca comercial, que pode diferir do detentor do alvará;

Assim, foram enviados 798 questionários, correspondendo à população de 1.596 agências de viagens e turismo. Destas, 57 empresas responderam ao questionário, representando 629 agências, o que perfaz uma taxa de resposta na ordem dos 39,4%.

Quadro 37

Agências (empresas e balcões): questionários recebidos e validados

	Nº empresas agências	Nº balcões agências	%
Enviados	798	1596	100%
Recebidos	58	630	39,5%
Não-validados	1	1	0,06%
Validados	57	629	39,4%

Dos questionários respondidos, 57 foram validados e 1 foi considerado não-validado, devido a um preenchimento muito incompleto.

Os dados apresentados significam que se trabalhou com uma amostra que representa cerca de 40% do total da população que se pretendia estudar, o que, com base em outros estudos científicos idênticos, constitui uma taxa de resposta muito favorável, assegurando a representatividade da amostra.

Citando outros estudos anteriormente realizados, que confirmam a boa qualidade e robustez da amostra, pode referir-se Simões et al. (2001) que afirmam que “*a taxa de resposta efectiva e útil é, portanto da ordem dos 12%, a qual, sendo baixa, se pode considerar aceitável tendo em conta a extensão do questionário e o factor de as empresas serem solicitadas a responder a múltiplos inquéritos*” (Simões et al., 2001).

De igual modo, Castro (2000), na sua tese de doutoramento, trabalha com “*the equivalent to 19 per cent of the adjusted sample which constitutes a fairly high response rate*”. Em temática idêntica, encontra-se a pesquisa, já referida, de Gonçalves (2005) que trabalhou com um estudo de caso de duas empresas.

Saliente-se que foram igualmente remetidos questionários para serem preenchidos pelos colaboradores e dirigentes da empresa, tendo-se obtido 247 respostas, o que é uma amostra bastante significativa, representando uma média de 4,3 colaboradores por entidade autónoma respondente.

A representatividade da amostra apresenta um poder explicativo correspondente a aproximadamente 40% do universo em estudo, sendo transversal a todas as segmentações analisadas (dimensão, número de agências, autonomia/integração em grupos).

A segmentação geográfica não se revelou pertinente, uma vez que 61,7% das agências se encontram agregadas nacional e/ou regionalmente, sendo as políticas de gestão emanadas centralmente.

Assim, o carácter explicativo do estudo não é afectado pela dimensão geográfica da população ou da amostra. Não obstante, é de salientar que a maioria (61,7%) da população corresponde a agências de âmbito nacional e regional, abrangendo a amostra 62,2% desse universo.

3.3.2.3. Objectivos e estrutura do questionário

Os questionários visavam a obtenção de informação nos seguintes aspectos:

- Caracterização da empresa e da actividade desenvolvida;
- Caracterização da tipologia de gestão;
- Grau de apropriação dos determinantes de capital intelectual;
- Influência de factores não-económicos.

Com estes objectivos em mente, os questionários foram estruturados em três partes distintas:

- Parte I – Informação geral sobre a empresa e a sua actividade;
- Parte II – As políticas da empresa no âmbito da exteriorização dos determinantes de capital intelectual;
- Parte III – Cultura e estrutura organizacional.

Na Parte I, o tipo de informação que se procurava obter era, essencialmente, descritiva, permitindo identificar conjuntos de empresas, em função da respectiva dimensão, actividade e evolução da rentabilidade.

Introduziram-se nesta parte, questões que visavam avaliar estratégias de actuação da empresa, relacionadas com o grau de precariedade do emprego (relação entre trabalhadores efectivos e trabalhadores com contrato a termo), as qualificações dos colaboradores ou o volume de negócios.

A parte II do questionário tinha por objectivo identificar se as políticas da empresa se coadunavam com os principais determinantes para a criação de valor, divididas, de acordo com a teoria do capital intelectual, em 4 tipos de factores, de acordo com a tipologia de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012), relacionados com:

- Equipa – a empresa incentiva e promove redes cooperativas de trabalho em equipa;

- Processo – os processos da empresa estão explicitados e resultam de uma acção de melhoria contínua com base nas experiências dos colaboradores;
- Cliente – a empresa possui elevado índice de qualidade e não está dependente dos clientes;
- Inovação – o ciclo de inovação da empresa conta com a colaboração dos trabalhadores e é uma prioridade para a empresa.

Assim, incluíram-se algumas questões que diziam respeito aos modos de difusão do conhecimento na empresa e promoção do incremento da formação individual.

Finalmente, a Parte III – Cultura e estrutura organizacional, incluía alguns aspectos muito importantes, que pretendiam testar a aplicabilidade do enquadramento teórico mais indicado para as empresas em causa.

Assim, incluíram-se algumas questões relacionadas com a evolução do processo de inovação, verificando se as empresas envolvidas teriam acompanhado o desenvolvimento de produtos turísticos e tendências de mercado, tentando, igualmente, aferir se se teria verificado uma evolução posterior em direcção à construção de redes de cooperação e incrementos de rentabilidade.

3.4. Resultados da investigação: análise das respostas obtidas

A discussão do referencial teórico serviu de base à construção do questionário, incluindo as variáveis formuladas, que foram analisadas após tratamento estatístico no software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 11.0.

Do ponto de vista dos resultados, podem-se identificar, sequencialmente, os seguintes:

1. Elaboração do questionário inicial;
2. Validação do questionário com um pré-teste;
3. Elaboração do questionário definitivo;
4. Recolha de dados resultante da aplicação do questionário definitivo.

No quadro infra, pode observar-se a dimensão dos respondentes ao questionário final, subdivididos entre os inquiridos que são colaboradores e as respostas provenientes da empresa.

Saliente-se que todas as respostas ao questionário foram validadas, procurando confirmar a existência do respondente. Por outro lado, pretendeu-se agregar as tipologias de inquiridos dos colaboradores, pois uma vez que existem agências de viagens com um número muito reduzido de colaboradores, a salvaguarda da confidencialidade científica assim o impunha.

Quadro 38
Respostas obtidas e validadas

	Nº
Colaborador	247
Empresa	57

Da análise dos dados referentes a estes questionários, é possível extrair um conjunto de elementos que são explanados seguidamente.

3.4.1. A relação das dimensões do capital intelectual das agências

O crescimento de valor deriva, segundo as pesquisas realizadas junto das PME, de 4 grandes famílias de actividades, conjugadas com a informatização dos postos de trabalho (figura 41):

- Contratação de quadros técnicos familiarizados com as TIC, tendo como finalidade a eficiência e a fiabilidade dos processos e sua possível certificação;
- Qualificação da mão-de-obra, não apenas no que respeita ao saber técnico mas, sobretudo, ao nível relacional e da criação de uma cultura de equipa, com a finalidade de desenvolver competências e fazer circular o saber, entre todos os trabalhadores, recorrendo ao potencial formativo e de circulação da informação das TIC;
- Aposta na cultura de qualidade, procurando diminuir os defeitos a zero, monitorizando a satisfação dos clientes e controlando reclamações e devoluções, tirando partido da informação constante das bases de dados de parceiros e clientes, e procurando a sua fidelização;
- Aposta no desenvolvimento de produtos e mercados, criando um espírito de debate, de análise de incidentes e de melhoria contínua, explorando êxitos e inspirando-se em

boas práticas constantes de bases de dados actualizadas, com vista à implementação de uma cultura de inovação.

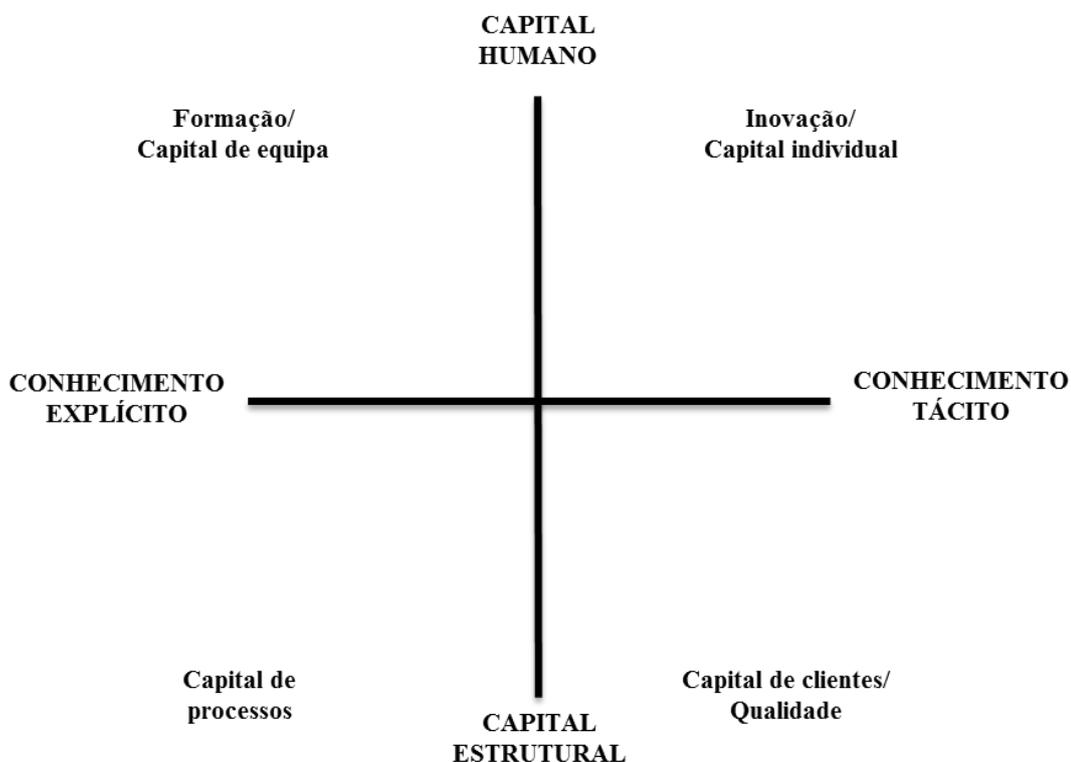
O esquema seguinte, que procura explorar estas famílias de actividades aproximando-as das noções constitutivas do capital intelectual, permite visualizar melhor o pretendido.

De forma a analisar as respostas ao questionário das empresas, segundo o modelo das 4 grandes famílias de actividade, classificou-se cada pergunta consoante o quadrante respectivo a que pertenciam (formação; inovação; processos; qualidade) e atribuiu-se a cada questão uma classificação de 0,0; 0,5 e 1,0.

Os critérios de classificação foram escolhidos de modo a não existir nenhum item com pontuação nula para o conjunto das empresas. Após a classificação item a item, aglutinaram-se os itens de cada quadrante, formando dimensões cujo valor varia entre 0,0 e 10,0.

Figura 41

Teoria do capital intelectual: quatro grandes famílias de actividade



Fonte: Martins (2000) e Martins e Lopes (2012).

A orientação “formação” está presente em 14 questões. Por outro lado, a “inovação” encontra-se em 22 questões. Para verificar a dinâmica “processos”, foram elencadas 20 perguntas. Por seu turno, a “qualidade” foi aferida por 15 questões. Finalmente, a caracterização global da empresa resulta de 13 perguntas do questionário.

Quadro 39

Categorização e análise do questionário das empresas

Nº da Pergunta	Categoria	1	0,5	0
1	Caracterização	-	-	-
2	Caracterização	-	-	-
3	Caracterização	-	-	-
4	Caracterização	-	-	-
5	Caracterização	-	-	-
6	Caracterização	-	-	-
7	Caracterização	-	-	-
8	Caracterização	-	-	-
9	Caracterização	-	-	-
10	Caracterização	-	-	-
11	Formação	≥50%	≥20%	<20%
12	Formação	Sim	-	Não
13	Inovação	Sim	-	Não
14	Formação	Sim	-	Não
15	Processos	Identifica perfis	-	Não identifica perfis
16	Inovação	Identifica benefícios	-	Não identifica benefícios
17	Formação	Sim	-	Não
18	Formação	Identifica áreas de formação	-	Não identifica áreas de formação
19	Formação	Indica o número de horas de formação	-	Não faz formação
20	Inovação	≥50%	≥20%	<20%
21	Formação	Sim	-	Não
22	Inovação	Sim	-	Não
23	Caracterização	-	-	-

Nº da Pergunta	Categoria	1	0,5	0
24	Caracterização	-	-	-
25	Caracterização	-	-	-
26	Qualidade	>100	≥50	<50
27	Qualidade	≥33%	≥10%	<10%
28	Qualidade	≥33%	≥10%	<10%
29	Qualidade	≥33%	≥10%	<10%
30	Processos	>100	≥50	<50
31	Processos	≥33%	≥10%	<10%
32	Processos	≥33%	≥10%	<10%
33	Processos	≥33%	≥10%	<10%
34	Qualidade	>10	≥3	<3
35	Qualidade	≥20%	≥10%	<10%
36 Lançamento	Inovação	≥20%	≥10%	<10%
36 Desenvolv.	Inovação	≥20%	≥10%	<10%
36 Maturidade	Inovação	<10%	≥10%	≥20%
36 Declínio	Inovação	<10%	≥10%	≥20%
37	Qualidade	Sim	-	Não
38	Qualidade	Sim	-	Não
39	Inovação	São detectados erros	-	0
40	Qualidade	≥50%	≥20%	<20%
41	Processos	Sim	-	Não
42	Inovação	Sim	-	Não
43	Inovação	Sim	-	Não
44	Inovação	Sim	-	Não
45	Inovação	Sim	-	Não
46	Formação	Está Escrito	Conhecimento Oral	-
47	Inovação	Sim	-	Não
48	Processos	Sim	-	Não
49	Inovação	≥10	≥1	<1
50 Insuficiente	Processos	<10%	≥10%	≥20%
50 Suficiente	Processos	<10%	≥10%	≥20%
50 Bem	Processos	≥20%	≥10%	<10%
50 Muito Bem	Processos	≥20%	≥10%	<10%

Nº da Pergunta	Categoria	1	0,5	0
51 Insuficiente	Processos	<10%	≥10%	≥20%
51 Suficiente	Processos	<10%	≥10%	≥20%
51 Bem	Processos	≥20%	≥10%	<10%
51 Muito Bem	Processos	≥20%	≥10%	<10%
52	Processos	≥40%	≥20%	<20%
53	Processos	≥80%	≥50%	<50%
54	Inovação	Sim	-	Não
55	Inovação	Sim	-	Não
56	Qualidade	Sim	-	Não
57	Formação	Sim	-	Não
58	Formação	Sim	-	Não
59	Formação	Sim	-	Não
60	Inovação	Sim	-	Não
61	Inovação	Sim	-	Não
62	Qualidade	Sim	-	Não
63	Qualidade	Sim	-	Não
64	Processos	Sim	-	Não
	Formação	Sim	-	Não
	Qualidade	Sim	-	Não
	Inovação	Sim	-	Não
65	Processos	Sim	-	Não
	Formação	Sim	-	Não
	Qualidade	Sim	-	Não
	Inovação	Sim	-	Não
66	Processos	Sim	-	Não
	Formação	Sim	-	Não
	Qualidade	Sim	-	Não
	Inovação	Sim	-	Não

Das respostas aos questionários referentes ao capital intelectual das empresas, através de uma análise de *clusters*, obtêm-se os seguintes dados, no que concerne à confrontação das famílias de actividade.

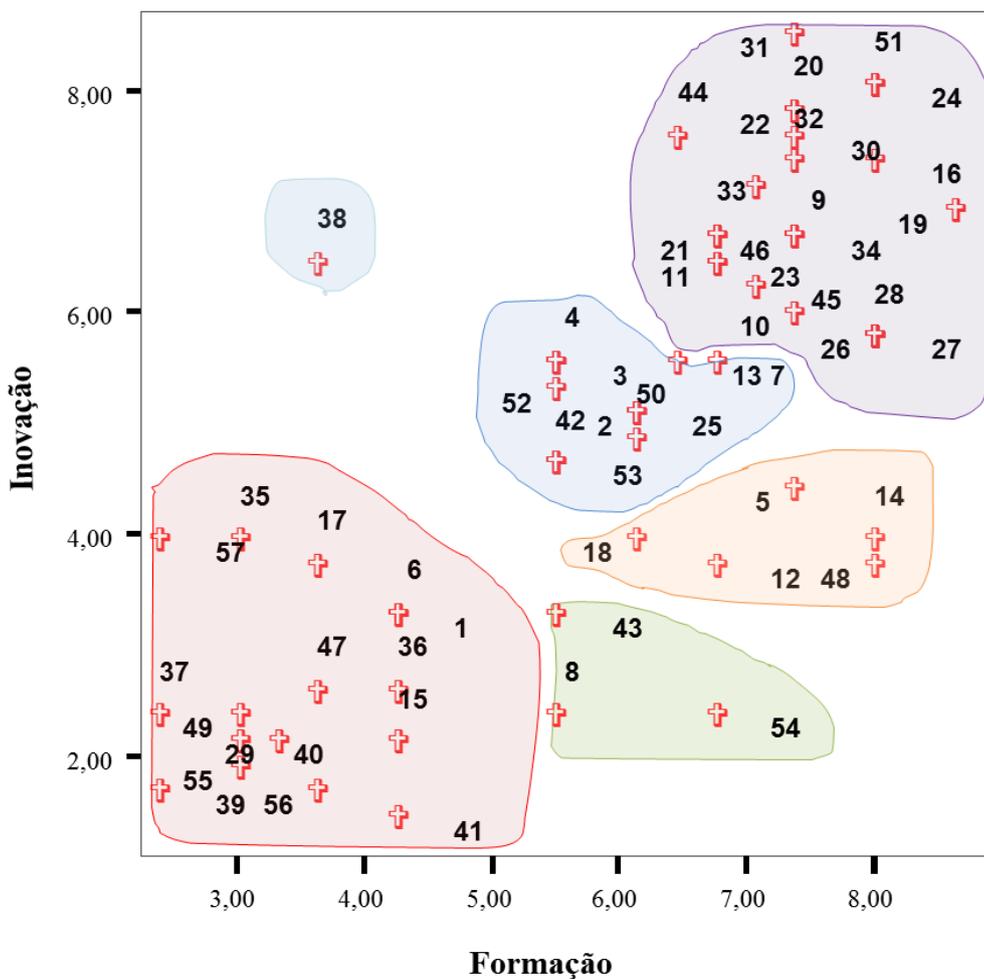
Através da análise do gráfico seguinte, verifica-se que dos seis grupos identificados, há dois que se destacam pela sua representatividade: o primeiro, com 38,6% das empresas,

caracteriza-se por apresentar um capital humano muito desenvolvido, declarando simultaneamente uma grande ênfase para as dimensões formação e inovação; no extremo oposto, com 28,1% das empresas, identifica-se um grupo que releva para segundo plano estas dimensões, dando-lhes fraca importância.

Dos restantes grupos identificados, o mais populoso (com 17,5% da população) corresponde às empresas que apresentam uma percepção moderada para ambas as dimensões. Os grupos 4 e 5, com 8,8% e 5,3% das empresas respectivamente, dão maior importância à formação face à inovação. Apenas uma das empresas estudadas (1,8%) declara maior relevo à vertente de inovação face à formação.

Figura 42

Grupos homogêneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito da inovação e da formação



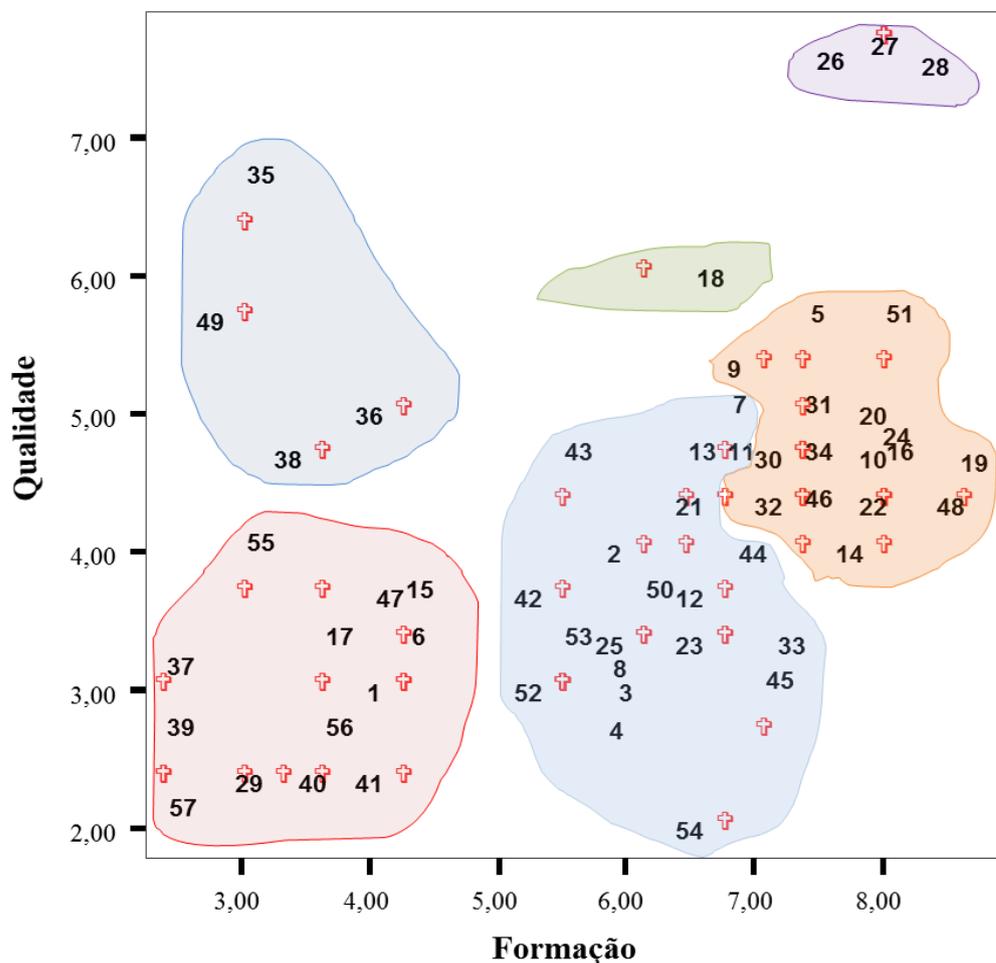
Quadro 40

Grupos homogêneos de empresas (clusters) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito da inovação e da formação

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
f	22	16	10	5	3	1
%	38,6%	28,1%	17,5%	8,8%	5,3%	1,8%

Figura 43

Grupos homogêneos de empresas (clusters) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito da qualidade e da formação



Quadro 41

Grupos homogêneos de empresas (clusters) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito da qualidade e da formação

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
f	20	16	13	4	3	1
%	35,1%	28,1%	22,8%	7,0%	5,3%	1,8%

Da análise aos seis grupos, verifica-se que três se destacam pela sua representatividade, sendo que o primeiro (35,1% das empresas) se caracteriza por uma reduzida percepção da dimensão qualidade e por uma ênfase moderada face à formação. O segundo *cluster* mais representativo, com 28,1% das empresas, releva para segundo plano estas dimensões, atribuindo-lhes fraca importância. O terceiro *cluster* mais populoso é constituído pelas empresas que em simultâneo dão uma forte importância à formação e um relevo moderado à qualidade.

O grupo 4 (com 7,0% da população) corresponde às empresas que apresentam uma percepção forte para a qualidade, mas moderada para a dimensão formação. Os grupos 5 e 6, com 5,3% e 1,8% das empresas respectivamente, dão grande relevo a estas duas vertentes do capital intelectual em simultâneo.

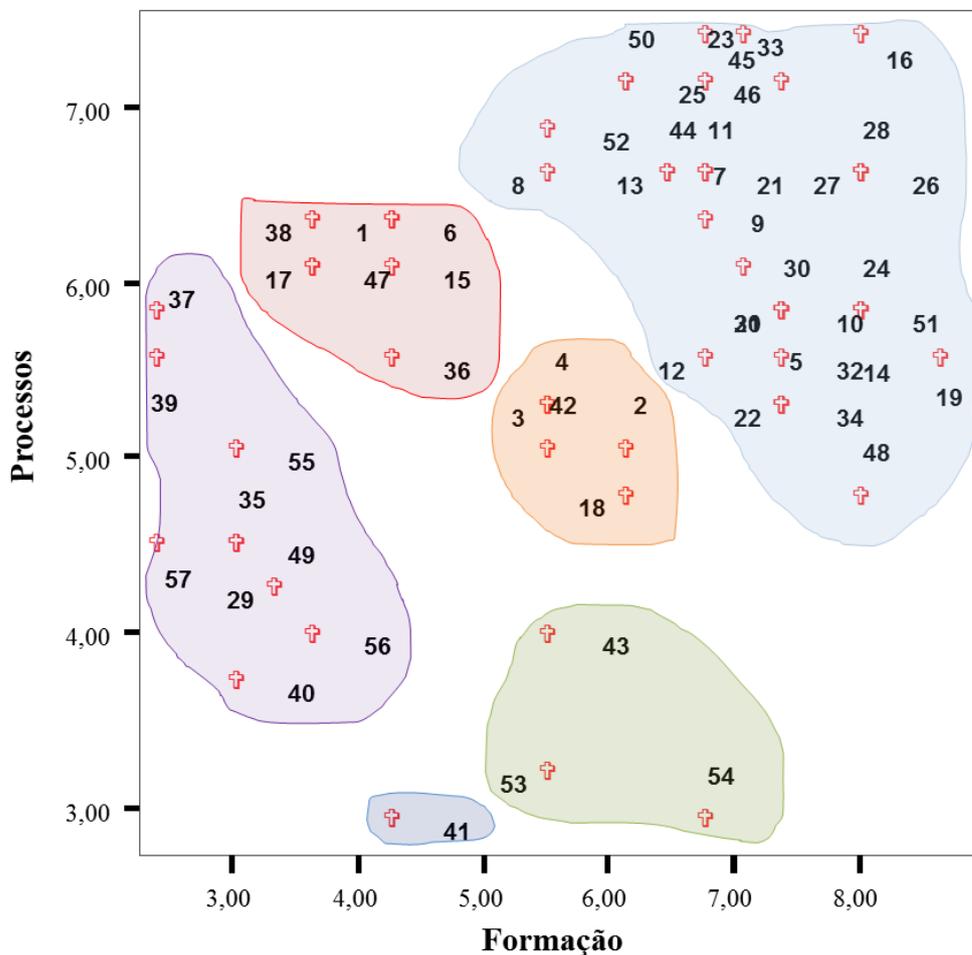
De acordo com a análise ao gráfico seguinte, relativo à confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da formação, destaca-se a existência de um grupo fortemente representativo, com 56,1% das empresas, patenteando um conhecimento humano fortemente desenvolvido, declarando simultaneamente uma grande ênfase para as dimensões formação e processos.

Identificam-se ainda dois grupos, com representatividade moderada, caracterizados por elevados valores na dimensão processos, tendo o primeiro, com 15,8% das empresas, uma percepção da formação mais ténue do que o segundo, com 12,3% das empresas.

Dos restantes grupos, o mais populoso (com 8,8% das empresas) corresponde às empresas com uma percepção moderada para ambas as dimensões. Os grupos 5 e 6, com 5,3% e 1,8% das empresas respectivamente, atribuem maior importância à formação face aos processos.

Figura 44

Grupos homogêneos de empresas (clusters) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da formação



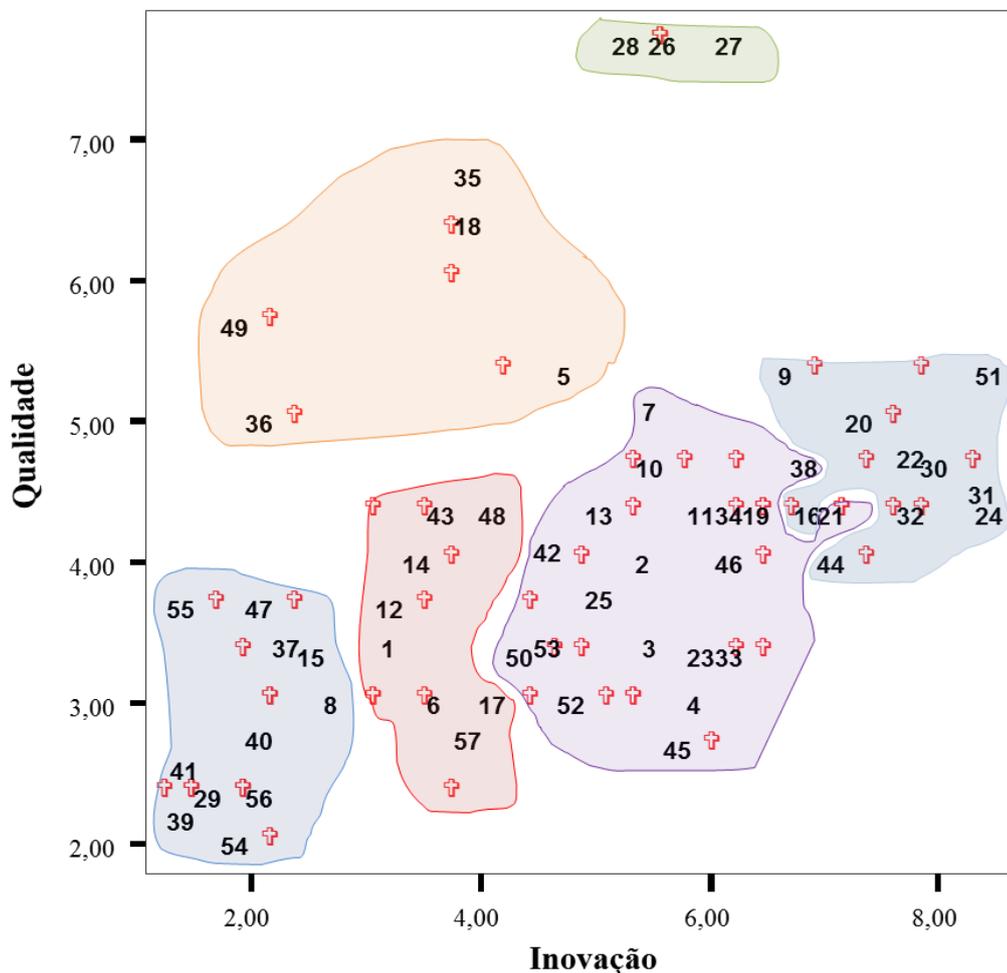
Quadro 42

Grupos homogêneos de empresas (clusters) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da formação

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
f	32	9	7	5	3	1
%	56,1%	15,8%	12,3%	8,8%	5,3%	1,8%

Figura 45

Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito da qualidade e da inovação



Quadro 43

Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito da qualidade e da inovação

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
f	20	11	10	8	5	3
%	35,1%	19,3%	17,5%	14,0%	8,8%	5,3%

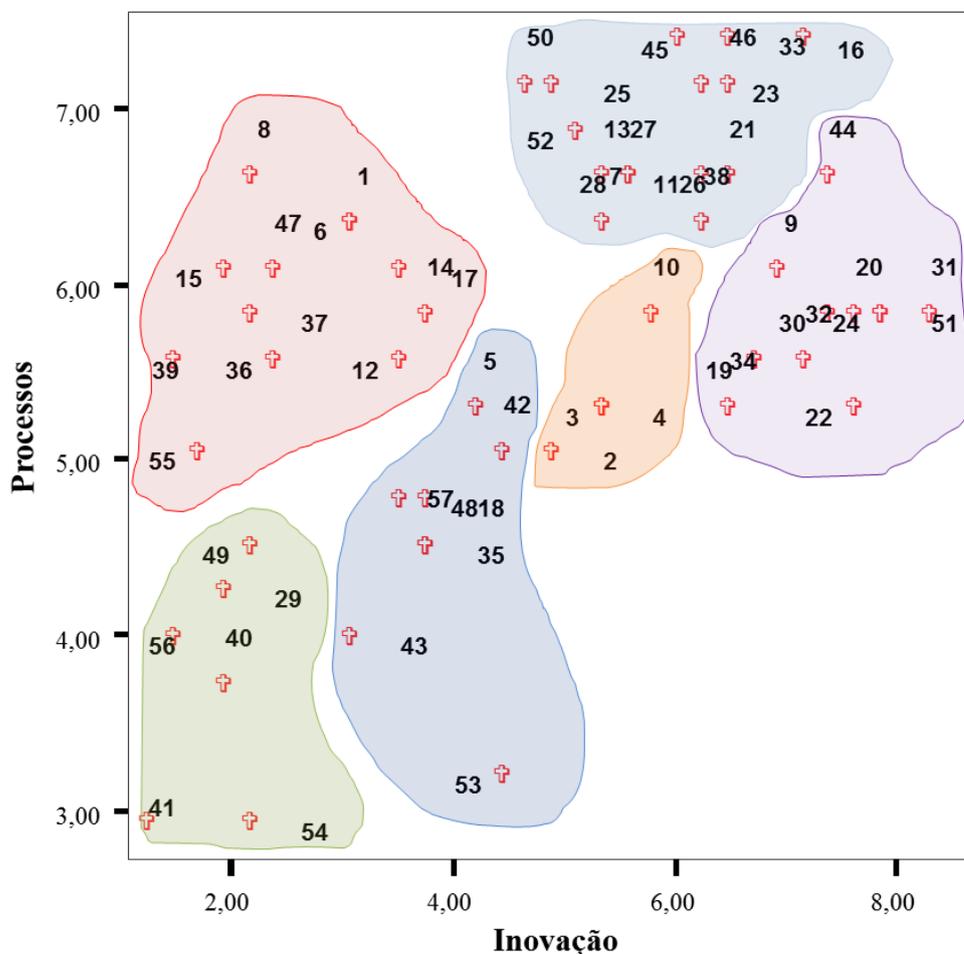
Como se constata pela análise do gráfico anterior, dos seis grupos identificados, existem três grupos mais representativos: o primeiro, com 35,1% das empresas, apresenta uma forte percepção da dimensão inovação aliada a uma percepção moderada da dimensão qualidade; o

segundo *cluster* mais representativo, com 19,3% das empresas, releva para segundo plano estas dimensões, atribuindo-lhes fraca importância. No terceiro *cluster* mais numeroso (17,5% da população), encontram-se as empresas com valores mais elevados de inovação e simultaneamente com valores moderados a elevados, para a qualidade percebida.

No conjunto dos restantes grupos, o mais populoso (com 14,0%) corresponde às empresas que patenteiam uma percepção moderada para ambas as dimensões, ainda que mais baixa para a qualidade. Os grupos 5 e 6, com 8,8% e 5,3% das empresas, respectivamente, concedem maior importância à qualidade face à inovação.

Figura 46

Grupos homogêneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da inovação



Quadro 44

Grupos homogéneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da inovação

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
f	16	12	11	8	6	4
%	28,1%	21,1%	19,3%	14,0%	10,5%	7,0%

Da análise ao gráfico supra, observa-se o agrupamento das empresas em seis *clusters*, sendo que os três grupos mais representativos apresentam, em comum, valores muito elevados da dimensão processos. O primeiro e o terceiro destes grupos, com 28,1% e 19,3% das empresas, respectivamente, revelam, além da forte percepção dos processos, uma muito elevada capacidade de inovação. O segundo grupo, com 21,1% das empresas, releva para segundo plano a dimensão inovação face aos grupos já citados.

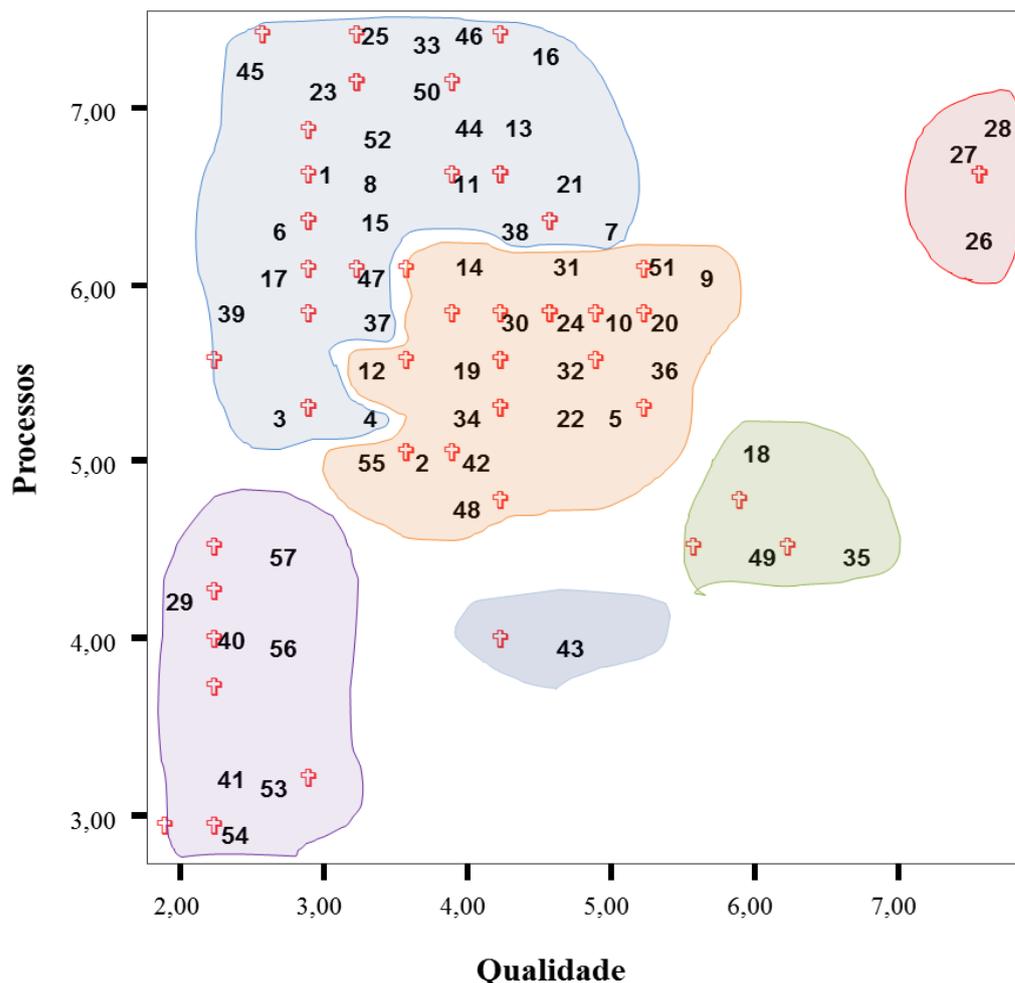
Entre os restantes grupos, o mais populoso e o menos numeroso (com 14,0% e 7,0%, respectivamente) correspondem às empresas com uma percepção moderada para ambas as dimensões. O grupo 5, com 10,5% das empresas, engloba as empresas que relevam para segundo plano as duas dimensões.

De acordo com a análise resultante da confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da qualidade, conforme o gráfico seguinte, é notório um destaque de dois dos seis grupos assinalados: o primeiro, com 42,1% das empresas, denota a dimensão dos processos substancialmente mais desenvolvida que a da qualidade; no segundo grupo, com 33,3% das empresas, as duas dimensões aparecem com valores moderados a elevados.

No seio dos restantes grupos, o mais numeroso (12,3% das empresas) corresponde às empresas com uma percepção muito reduzida nas duas dimensões. O grupo 5 (5,3%) equivale às empresas que atribuem grande importância simultaneamente à qualidade e aos processos. Apenas uma das empresas estudadas (1,8%) está situada num *cluster* onde as duas dimensões surgem com valores entre moderados a fracos.

Figura 47

Grupos homogêneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da qualidade



Quadro 45

Grupos homogêneos de empresas (*clusters*) obtidos por confrontação entre actividades no âmbito dos processos e da qualidade

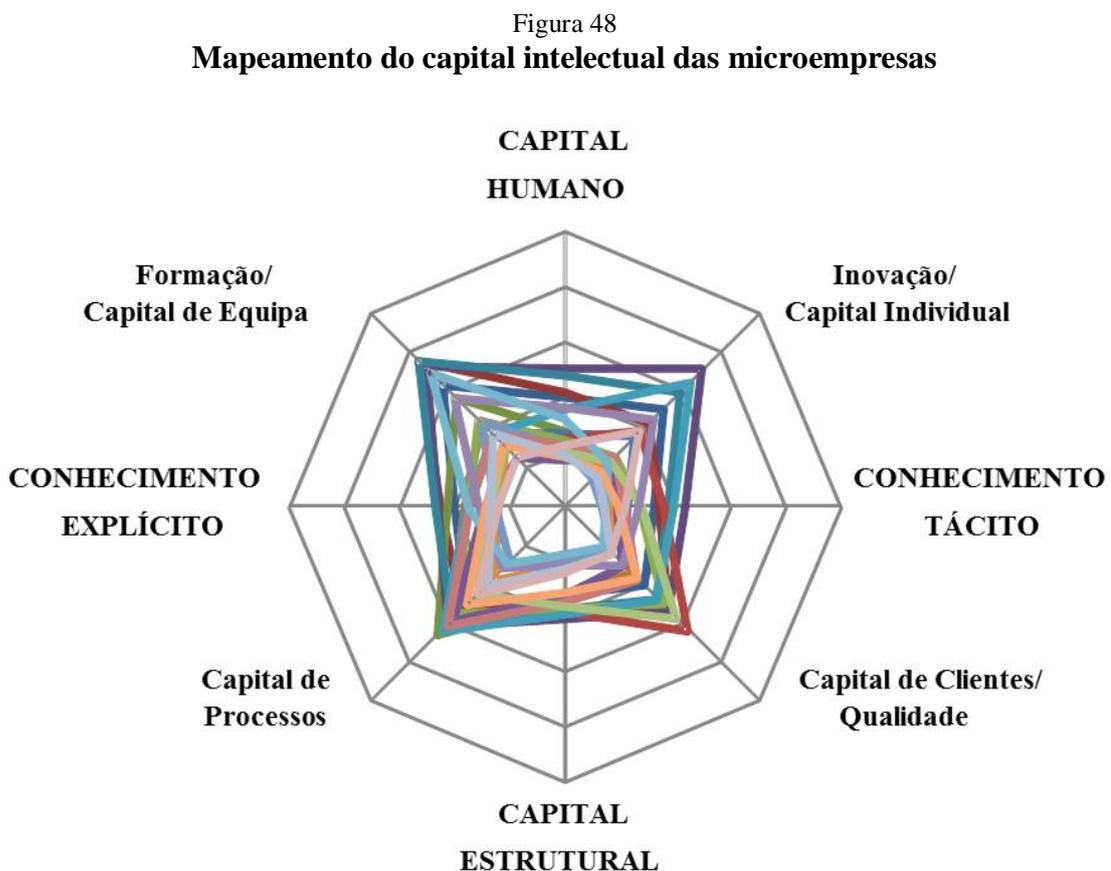
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
f	24	19	7	3	3	1
%	42,1%	33,3%	12,3%	5,3%	5,3%	1,8%

3.4.2. Mapeamento do capital intelectual segundo a dimensão das agências

Na fase seguinte, foi efectuada a divisão das empresas em três grupos, de acordo com a sua dimensão, de modo a comparar a percepção das empresas sobre as famílias de actividades que formam o capital intelectual, bem como a sua variabilidade em função da dimensão.

A divisão foi efectuada de acordo com o número de funcionários, tendo sido obtidos: o grupo das “microempresas” (empresas com 9 ou menos funcionários); outro, das “pequenas e médias empresas” (empresas com mais de 9 funcionários e menos de 50); e um outro das “grandes empresas” (empresas com 50 ou mais funcionários).

Seguidamente, apresenta-se a representação esquemática da distribuição das quatro grandes famílias de actividades para as 20 microempresas da população.



Como se constata pela observação do gráfico, não é detectável uma tendência global clara na percepção do capital intelectual deste grupo de empresas, coexistindo antes uma diversidade, tipificada na existência de múltiplos diagramas, sem sobressair uma representação com maior frequência.

Quadro 46

Resultados das microempresas: inovação e qualidade

Inovação/ Capital Individual				Capital de Clientes/ Qualidade			
Valor máximo	Valor mínimo	Valor médio	Desvio padrão	Valor máximo	Valor mínimo	Valor médio	Desvio padrão
7,05	1,36	3,38	1,68	6,33	2,00	3,75	1,30

No que respeita à percepção destas microempresas sobre a dimensão inovação/capital individual, regista-se um valor máximo de 7,05 e um mínimo de 1,36. O valor médio observado é de 3,38, situando-se no limiar do terço inferior da escala, valor representativo da população, já que esta apresenta uma taxa de variação de 0,50.

Na dimensão capital de clientes/qualidade, o valor máximo observado é de 6,33, sendo o mínimo de 2,00, ou seja, um intervalo de valores mais apertado em relação à dimensão anterior. O valor médio observado é de 3,75, ligeiramente superior a um terço da escala, valor representativo da população, tendo esta uma taxa de variação de 0,35.

Quadro 47

Resultados das microempresas: processos e formação

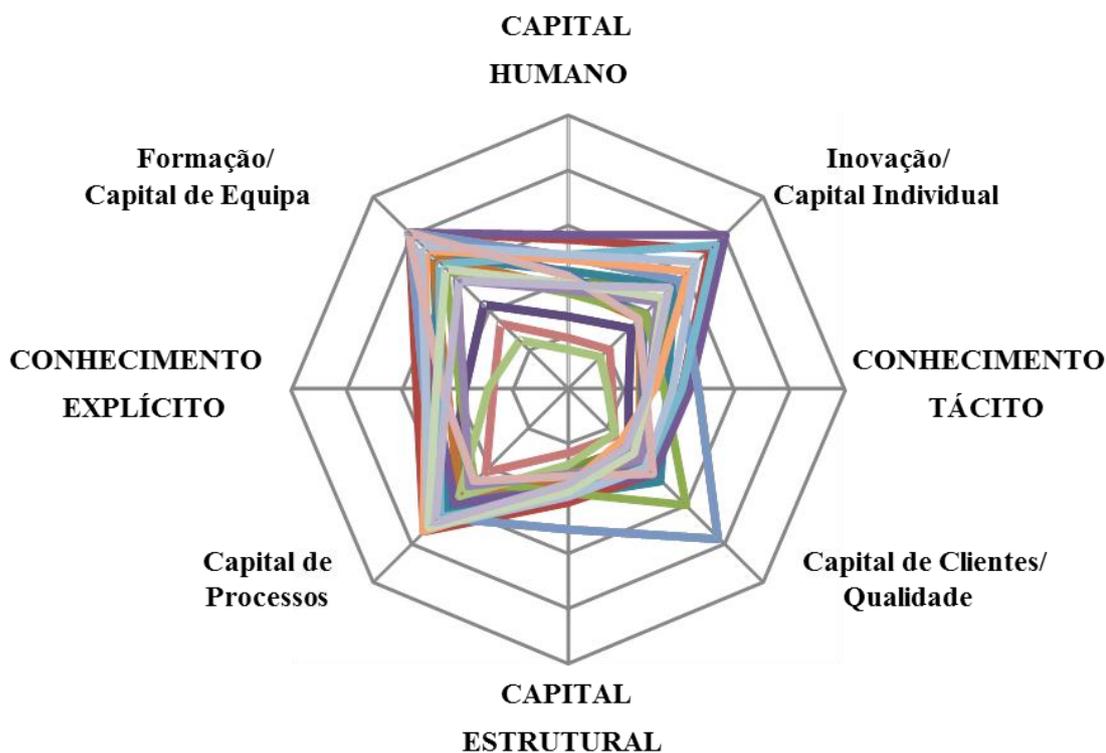
Capital de Processos				Formação/ Capital de Equipa			
Valor máximo	Valor mínimo	Valor médio	Desvio padrão	Valor máximo	Valor mínimo	Valor médio	Desvio padrão
6,58	2,90	4,97	1,17	7,50	2,50	4,61	1,69

No que concerne ao capital de processos, o valor máximo observável é de 6,58, sendo o valor mínimo de 2,90; estes valores estão relativamente próximos dentro da escala de valores. O valor médio registado é de 4,97, situando-se sobre o valor médio da escala; trata-se de um número representativo da população, apresentando esta uma taxa de variação de 0,24.

Na percepção destas microempresas sobre a dimensão formação/capital de equipa, o valor máximo observável é de 7,50, para um valor mínimo de 2,50. O valor médio registado é de 4,61, ligeiramente inferior a metade da escala. Por seu turno, a taxa de variação registada é de 0,37.

Observa-se, assim, uma heterogeneidade das empresas incluídas no grupo das microempresas, que revelam uma significativa dispersão espacial, patente na representação da figura 48, não se aferindo uma tendência equilibrada, sendo, pelo contrário, distintas as políticas seguidas por estas empresas, a que não será alheia a sua reduzida dimensão.

Figura 49

Mapeamento do capital intelectual das PME

No caso das PME identificadas (22 empresas), conforme decorre da análise do gráfico supra, não é visível uma tendência global na percepção do capital intelectual deste grupo de empresas, sendo, contudo, de registar uma confluência de resultados com uma mesma distribuição espacial no modelo.

Quadro 48

Resultados das PME: inovação e qualidade

Inovação/ Capital Individual				Capital de Clientes/ Qualidade			
Valor máximo	Valor mínimo	Valor médio	Desvio padrão	Valor máximo	Valor mínimo	Valor médio	Desvio padrão
7,96	1,59	4,93	1,68	7,67	2,33	4,17	1,66

Quanto à percepção destas PME sobre a dimensão inovação/capital individual, regista-se um valor máximo de 7,96 e um mínimo de 1,59. O valor médio observado é de 4,93, próximo do valor médio da escala, verificando-se uma taxa de variação de 0,34.

Na dimensão capital de clientes/qualidade, o valor máximo observado cifra-se em 7,67, sendo o valor mínimo de 2,33, ou seja, um intervalo de valores mais estreito que a dimensão anterior. O valor médio observado é de 4,17, ligeiramente inferior a metade da escala, situando-se a taxa de variação em 0,39.

Quadro 49
Resultados das PME: processos e formação

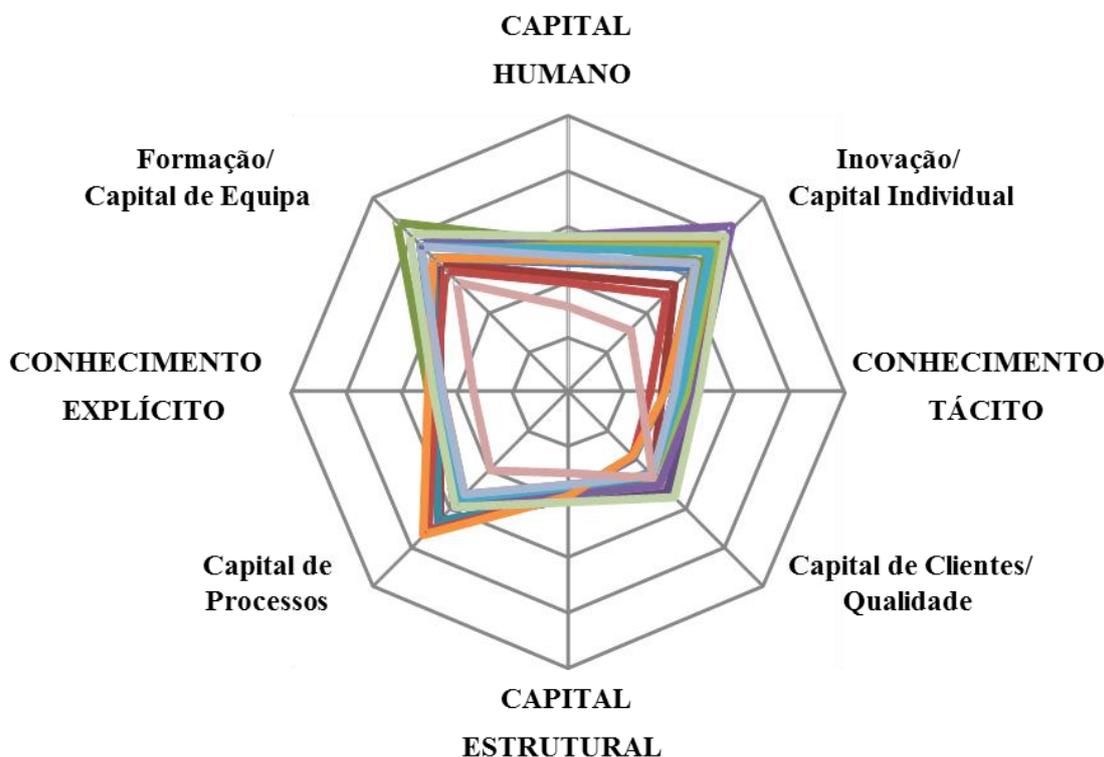
Capital de Processos				Formação/ Capital de Equipa			
Valor máximo	Valor mínimo	Valor médio	Desvio padrão	Valor máximo	Valor mínimo	Valor médio	Desvio padrão
7,37	4,21	6,04	0,91	8,13	2,50	6,44	1,66

No que concerne ao capital de processos, 7,37 corresponde ao valor máximo observável; já o valor mínimo situa-se em 4,21. O valor médio registado é de 6,04, próximo de três quartos da escala, sendo representativo da população (taxa de variação de 0,15).

Na percepção das PME sobre a dimensão formação/capital de equipa, o valor máximo observável é de 8,13, e o valor mínimo de 2,50. O valor médio registado é de 6,44, representativo da população, com uma taxa de variação de 0,26.

Assim, no grupo das PME estudadas, regista-se uma diminuição do peso atribuído ao quadrante do capital de clientes, sendo de salientar uma maior homogeneidade das políticas seguidas, aferida pela repetição da sua projecção no modelo de capital intelectual de Martins (2000), observada no mapa da figura 49.

Figura 50
Mapeamento do capital intelectual das grandes empresas



Pela observação do gráfico, detecta-se uma tendência global na percepção do capital intelectual no grupo das 15 grandes empresas, sendo notória a repetição da representação na generalidade das suas representantes.

Quadro 50
Resultados das grandes empresas: inovação e qualidade

Inovação/ Capital Individual				Capital de Clientes/ Qualidade			
Valor máximo	Valor mínimo	Valor médio	Desvio padrão	Valor máximo	Valor mínimo	Valor médio	Desvio padrão
8,41	3,18	6,64	1,33	5,33	3,33	4,29	0,58

Relativamente à percepção destas grandes empresas sobre a dimensão inovação/capital individual, regista-se um valor máximo de 8,41 e um mínimo de 3,18. O valor médio observado é de 6,64, ligeiramente inferior a três quartos da escala, considerando-se representativo da população, detendo uma taxa de variação de 0,20.

Na dimensão capital de clientes/qualidade, o valor máximo cifra-se em 5,33, e o mínimo em 3,33. O valor médio é de 4,29, ligeiramente inferior a metade da escala, sendo representativo da população (taxa de variação de 0,14).

Quadro 51

Resultados das grandes empresas: processos e formação

Capital de Processos				Formação/ Capital de Equipa			
Valor máximo	Valor mínimo	Valor médio	Desvio padrão	Valor máximo	Valor mínimo	Valor médio	Desvio padrão
7,37	3,95	6,00	0,90	8,75	5,63	7,19	0,76

No capital de processos, o valor máximo é de 7,37, sendo o valor mínimo de 3,95, encontrando-se relativamente próximos na escala de valores. O valor médio registado cifra-se em 6,00, apresentando uma taxa de variação de 0,15.

Quanto à percepção das grandes empresas sobre a dimensão formação/capital de equipa, o valor máximo é de 8,75, e o valor mínimo cifra-se em 5,63. Por seu turno, o valor médio situa-se em 7,19, com uma taxa de variação de 0,11.

Como se pode concluir, pela observação da figura 50, para os quatro quadrantes do modelo de capital intelectual de Martins (2000), os resultados apontam no sentido de uma clara homogeneidade, aferida também pelas reduzidas taxas de variação apresentadas no estudo. Por outro lado, registe-se o equilíbrio existente entre as quatro dimensões do capital intelectual, evidenciado na representação gráfica.

3.4.3. A categorização e análise do questionário dos colaboradores

Conforme referido, os colaboradores das agências de viagens e turismo foram objecto de um questionário específico, complementando os resultados obtidos através dos questionários dirigidos às próprias agências.

Quadro 52

Categorização e análise do questionário dos colaboradores

Nº da Pergunta	Categoria	1	0,5	0
1	Formação	Sim	-	Não
2	Formação	Sim	-	Não
3	Inovação	Sim	-	Não
4	Formação	Sim	-	Não
5	Inovação	Sim	-	Não
6	Processos	Sim	-	Não
7	Inovação	Sim	-	Não
8	Processos	Sim	-	Não
9	Formação	Sim	-	Não
10	Formação	Identifica áreas de formação	-	Não identifica áreas de formação
11	Formação	Indica o número de horas de formação	-	Não faz formação
12	Formação	Sim	-	Não
13	Formação	Sim	-	Não
14	Processos	Sim	-	Não
15	Inovação	Sim	-	Não
16	Qualidade	>100	≥ 50	<50
17	Qualidade	Elevada	Média	Reduzida
18	Qualidade	Elevada	Média	Reduzida
19	Qualidade	Elevada	Média	Reduzida
20	Processos	>100	≥ 50	<50
21	Processos	Elevada	Média	Reduzida
22	Processos	Elevada	Média	Reduzida
23	Processos	Elevada	Média	Reduzida
24	Qualidade	>100	≥ 50	<50
25	Inovação	Sim	-	Não
26	Inovação	$\geq 20\%$	$\geq 5\%$	<5%
27	Qualidade	Sim	-	Não
28	Qualidade	Sim	-	Não

Nº da Pergunta	Categoria	1	0,5	0
29	Qualidade	≥50%	≥5%	<5%
30	Qualidade	Sim	-	Não
31	Processos	Sim	-	Não
32	Inovação	Sim	-	Não
33	Inovação	Sim	-	Não
34	Inovação	Sim	-	Não
35	Inovação	Sim	-	Não
36	Formação	Está Escrito	Conhecimento Oral	-
37	Inovação	Sim	-	Não
38	Inovação	Sim	-	Não
39	Inovação	Sim	-	Não
40	Processos	Sim	-	Não
41	Inovação	≥10	≥1	0
42	Processos	Bem/ Muito Bem	Suficiente	Insuficiente
43 -Insuficiente	Processos	<10%	≥10%	≥20%
43 -Suficiente	Processos	<10%	≥10%	≥20%
43 -Bem	Processos	≥20%	≥10%	<10%
43 -Muito Bem	Processos	≥20%	≥10%	<10%
44	Formação	Sim	-	Não
45	Processos	Sim	-	Não
46	Inovação	Sim	-	Não
47	Inovação	Sim	-	Não
48	Qualidade	Sim	-	Não
49	Formação	Sim	-	Não
50	Formação	Sim	-	Não
51	Formação	Sim	-	Não
52	Inovação	Sim	-	Não
53	Inovação	Sim	-	Não
54	Qualidade	Sim	-	Não
55	Processos	Sim	-	Não
	Formação	Sim	-	Não
	Qualidade	Sim	-	Não
	Inovação	Sim	-	Não

Nº da Pergunta	Categoria	1	0,5	0
56	Processos	Sim	-	Não
	Formação	Sim	-	Não
	Qualidade	Sim	-	Não
	Inovação	Sim	-	Não
57	Processos	Sim	-	Não
	Formação	Sim	-	Não
	Qualidade	Sim	-	Não
	Inovação	Sim	-	Não

Neste ponto, dividiram-se as respostas obtidas pelos trabalhadores das agências de viagens e turismo (247 respondentes) em dois grupos: um, referente aos dirigentes; e o outro grupo, composto pelos colaboradores.

Assim, com a metodologia descrita, pretendia-se averiguar se na população estudada os grupos dos “dirigentes” e dos “colaboradores” apresentam diferenças significativas quanto à sua percepção das dimensões que constituem o capital intelectual das empresas.

Considerando que as dimensões constituintes do capital intelectual são variáveis quantitativas, e que cada um destes grupos é constituído por mais de 30 indivíduos, recorreu-se a um teste “t” para amostras independentes para averiguar sobre a existência de diferenças significativas de percepção.

No estudo da dimensão formação/capital de equipa, a hipótese nula consiste em admitir que os grupos de “dirigentes” e de “colaboradores” têm uma percepção semelhante a respeito do valor atribuído à dimensão formação/capital de equipa. A hipótese alternativa é a de que os grupos têm percepções diversas a respeito desta dimensão.

Quadro 53
Formação/Capital de Equipa: média e desvio padrão

Função	Nº	Média	Desvio padrão
Dirigentes	37	5,89	1,26
Colaboradores	210	5,23	1,48

Como é possível observar no quadro acima, a média registada na dimensão formação/capital de equipa para o grupo dos dirigentes cifra-se em 5,89, ligeiramente superior ao valor de 5,23 expresso pelo grupo dos colaboradores. Para ambos, os valores da taxa de variação são muito inferiores a 0,50, atestando a representatividade destas médias para as populações em análise.

Quadro 54

Formação/Capital de Equipa: teste t para duas amostras independentes

t	Signif.	Diferença de médias
2,543	0,012	0,659

O valor tabelado da distribuição t para infinitos graus de liberdade e para um nível de significância de 0,05 é de 1,645, levando às seguintes regiões crítica (RC) e de aceitação (RA):

$$RC =] -\infty ; -1,645] \cup [+1,645 ; +\infty [$$

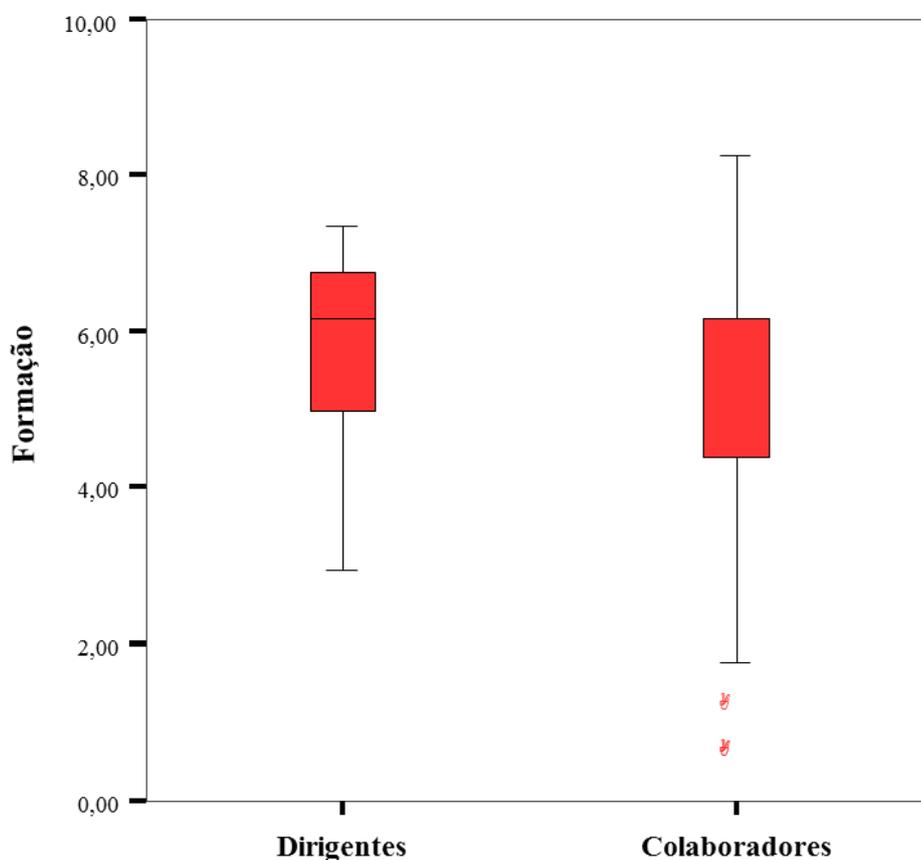
$$RA =] -1,645 ; +1,645 [$$

Observando o valor do teste, conclui-se que este se encontra na região crítica, levando à rejeição da hipótese nula. Deste modo, para um nível de significância de 0,05, as populações apresentam diferenças significativas.

Segue-se a representação destas populações em “caixa de bigodes”, onde se observa a presença de valores médios mais elevados e uma distribuição com menor dispersão para o grupo dos dirigentes na dimensão formação/capital de equipa.

Assinale-se ainda a presença de dois *outliers* moderados inferiores no grupo dos colaboradores.

Figura 51

Resultados da dimensão formação: dirigentes e colaboradores

Para a dimensão inovação/capital individual, seguiu-se uma metodologia idêntica, consistindo a hipótese nula na admissão de que os grupos de dirigentes e colaboradores têm uma percepção semelhante a respeito do valor atribuído a esta. A hipótese alternativa é a de que os grupos têm percepções diversas a respeito desta dimensão.

Quadro 55

Inovação/Capital Individual: média e desvio padrão

Função	Nº	Média	Desvio padrão
Dirigentes	37	6,05	1,24
Colaboradores	210	4,78	1,40

A média registada na dimensão inovação/capital individual no grupo dos dirigentes é de 6,05, sendo superior aos 4,78 expressos pelos colaboradores. Em ambos os casos, os valores da taxa de variação são muito inferiores a 0,50, atestando a representatividade destas médias.

Quadro 56

Inovação/Capital Individual: teste t para duas amostras independentes

t	Signif.	Diferença de médias
5,15	0,000	1,264

O valor tabelado da distribuição t para infinitos graus de liberdade e para um nível de significância de 0,05 é de 1,645, conduzindo às seguintes regiões crítica (RC) e de aceitação (RA):

$$RC =] -\infty ; -1,645] \cup [+1,645 ; +\infty [$$

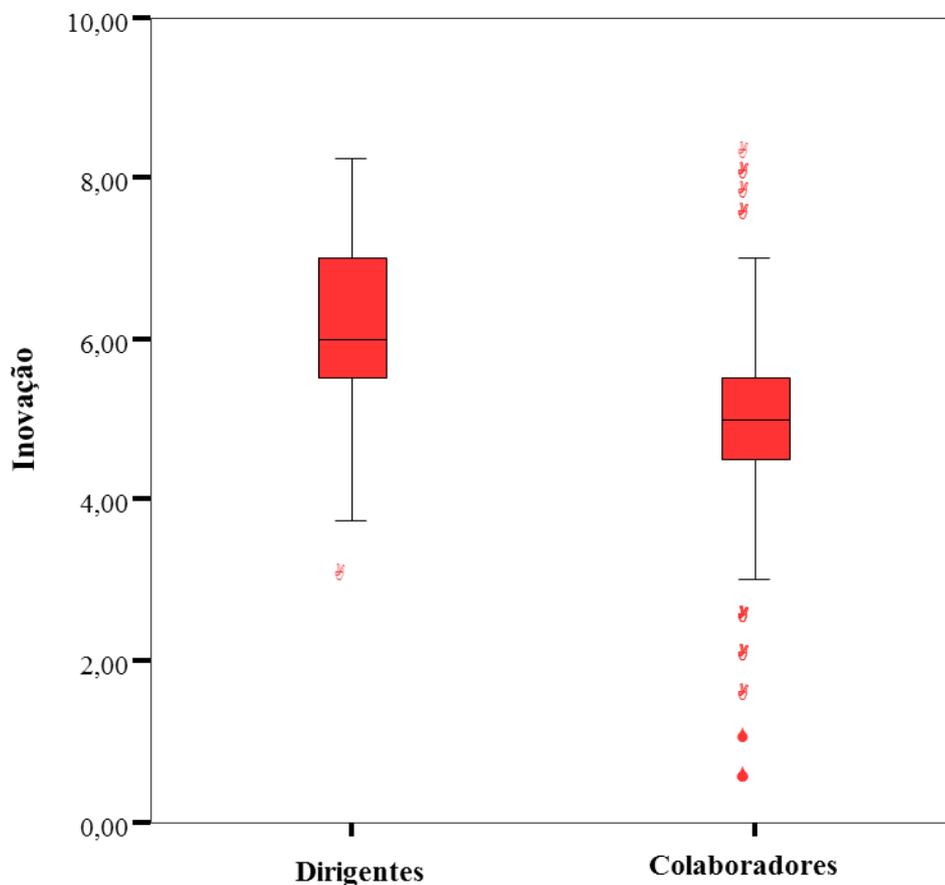
$$RA =] -1,645 ; +1,645 [$$

Pelo valor do teste, este encontra-se na região crítica, rejeitando-se assim a hipótese nula. Deste modo, para um nível de significância de 0,05, as populações apresentam diferenças significativas.

Pela representação em “caixa de bigodes”, observa-se a presença de valores médios substancialmente mais elevados, ainda que com uma distribuição mais dispersa para o grupo dos dirigentes.

Regista-se ainda um *outlier* moderado inferior no grupo dos dirigentes; no grupo dos colaboradores, observam-se quatro *outliers* moderados superiores e cinco *outliers* inferiores, dos quais dois são *outliers* severos.

Figura 52

Resultados da dimensão inovação: dirigentes e colaboradores

A metodologia utilizada para a análise da dimensão capital de clientes/qualidade foi em tudo idêntica às anteriormente apresentadas. Assim, a hipótese nula consiste em admitir que os grupos têm uma percepção semelhante a respeito do valor atribuído a esta dimensão. Na hipótese alternativa, os grupos apresentam percepções diversas.

Quadro 57

Capital de Clientes/Qualidade: média e desvio padrão

Função	Nº	Média	Desvio padrão
Dirigentes	37	4,39	0,89
Colaboradores	210	3,33	0,89

Pelo exposto na tabela acima, a média na dimensão capital de clientes/qualidade para o grupo dos dirigentes é de 4,39, superior aos 3,33 do grupo dos colaboradores. Para ambos, a taxa de variação é muito inferior a 0,50, confirmando a representatividade das médias.

Quadro 58

Capital de Clientes/Qualidade: teste t para duas amostras independentes

t	Signif.	Diferença de médias
6,711	0,000	1,064

O valor tabelado da distribuição t para infinitos graus de liberdade e para um nível de significância de 0,05 cifra-se em 1,645, levando às seguintes regiões crítica (RC) e de aceitação (RA):

$$RC =] -\infty ; -1,645] \cup [+1,645 ; +\infty [$$

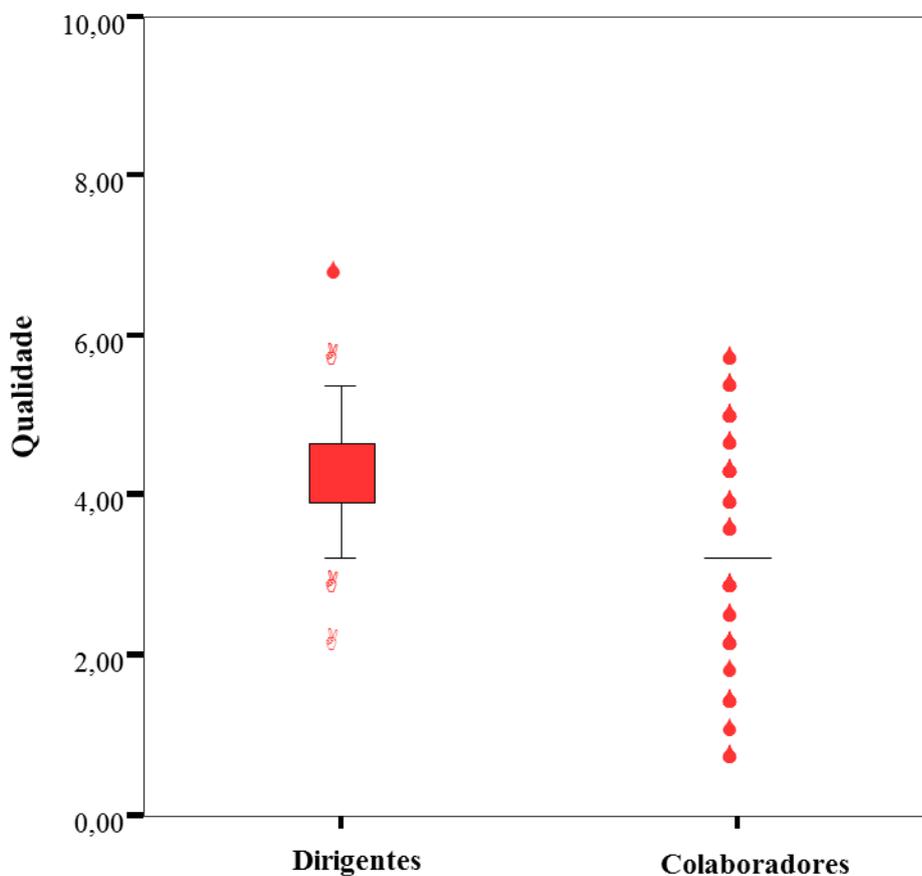
$$RA =] -1,645 ; +1,645 [$$

Uma vez mais, o valor do teste situa-se na região crítica, levando à rejeição da hipótese nula: para um nível de significância de 0,05, as populações registam diferenças significativas.

Na representação das populações em “caixa de bigodes”, verifica-se a presença de valores médios mais elevados, ainda que com uma distribuição mais dispersa no grupo dos dirigentes para a dimensão capital de clientes/qualidade.

No grupo dos dirigentes, é de realçar ainda a presença de três *outliers* moderados e um severo. No grupo dos colaboradores, observam-se catorze *outliers* severos, a que não será alheio o carácter subjectivo que o conceito de qualidade pode encerrar, por desconhecimento dos normativos aplicáveis ou até pela assunção da sua intangibilidade.

Figura 53
Resultados da dimensão qualidade: dirigentes e colaboradores



Tal como nos casos anteriores, na dimensão capital de processos, a hipótese nula consiste em admitir que dirigentes e colaboradores têm uma percepção semelhante a respeito do valor atribuído a esta dimensão. Na hipótese alternativa, os dois grupos apresentam percepções diversas a este respeito.

Quadro 59
Capital de Processos: média e desvio padrão

Função	Nº	Média	Desvio padrão
Dirigentes	37	5,81	0,71
Colaboradores	210	5,57	0,91

Neste caso, a média registada na dimensão capital de processos para o grupo dos dirigentes é de 5,81, acima do valor de 5,57 assinalado pelo grupo dos colaboradores. Em ambos, a taxa de variação é bastante inferior a 0,50, comprovando a representatividade destas médias.

Quadro 60

Capital de Processos: teste t para duas amostras independentes

T	Signif.	Diferença de médias
1,486	0,139	0,235

Novamente, o valor tabelado da distribuição t para infinitos graus de liberdade e para um nível de significância de 0,05 é de 1,645, conduzindo às seguintes regiões crítica (RC) e de aceitação (RA):

$$RC =] -\infty ; -1,645] \cup [+1,645 ; +\infty [$$

$$RA =] -1,645 ; +1,645 [.$$

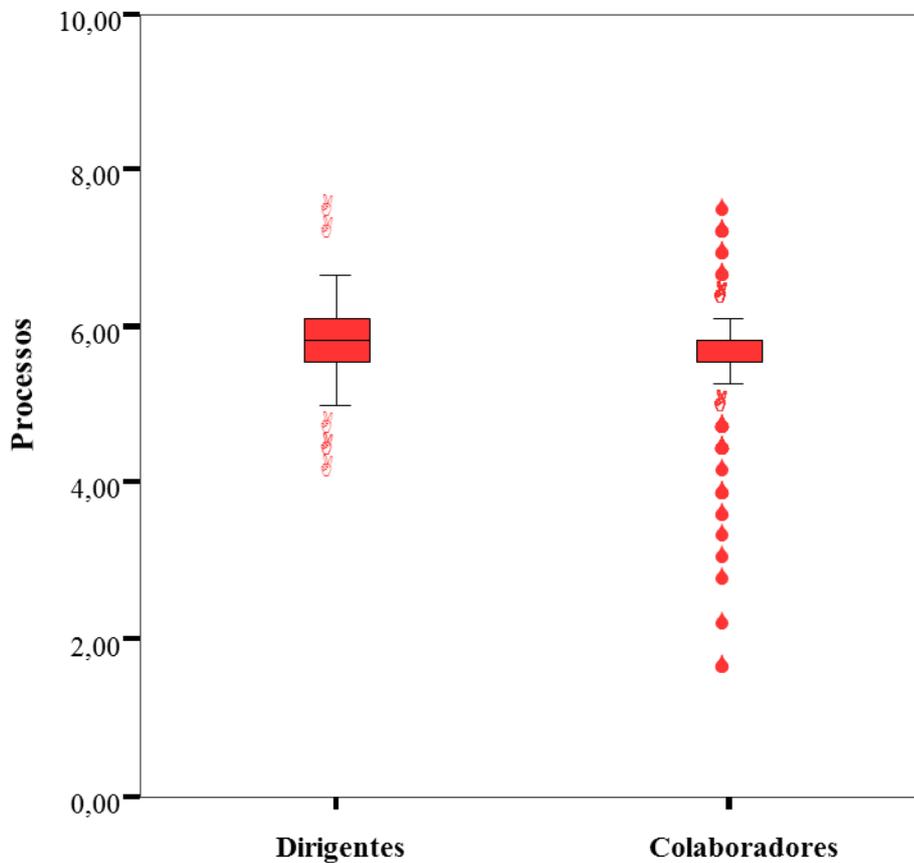
O valor do teste situa-se na região de aceitação, levando à aceitação da hipótese nula.

Na representação em “caixa de bigodes”, observa-se a presença de valores médios ligeiramente mais elevados, ainda que com uma distribuição mais dispersa para o grupo dos dirigentes.

Regista-se ainda a presença de três *outliers* moderados inferiores e de dois superiores no grupo dos dirigentes. Nos colaboradores, observam-se dezasseis *outliers*, dos quais dois moderados, sendo os restantes *outliers* severos.

Com efeito, é notória a “normalização” conceptual da dimensão capital de processos, verificando-se que a generalidade dos entrevistados partilha da sua dinâmica conceptual.

Figura 54

Resultados da dimensão processos: dirigentes e colaboradores

Apresentam-se, em seguida, os gráficos de confrontação do capital intelectual para os grupos dos dirigentes e dos colaboradores.

Assim sendo, constata-se uma maior dispersão das percepções no grupo dos colaboradores. A esta diferença não será alheia o efeito de número, dado que a população apresenta, em média, um rácio de um dirigente para cada 5,6 colaboradores. Por outro lado, o grupo dos dirigentes é mais homogéneo, quer ao nível das funções, quer das habilitações, relativamente ao grupo dos colaboradores.

Atento o mapeamento da figura 55, seguidamente apresentada, conclui-se que os dirigentes partilham de uma conceptualização aproximada.

Figura 55
Capital intelectual: mapeamento das respostas dos dirigentes

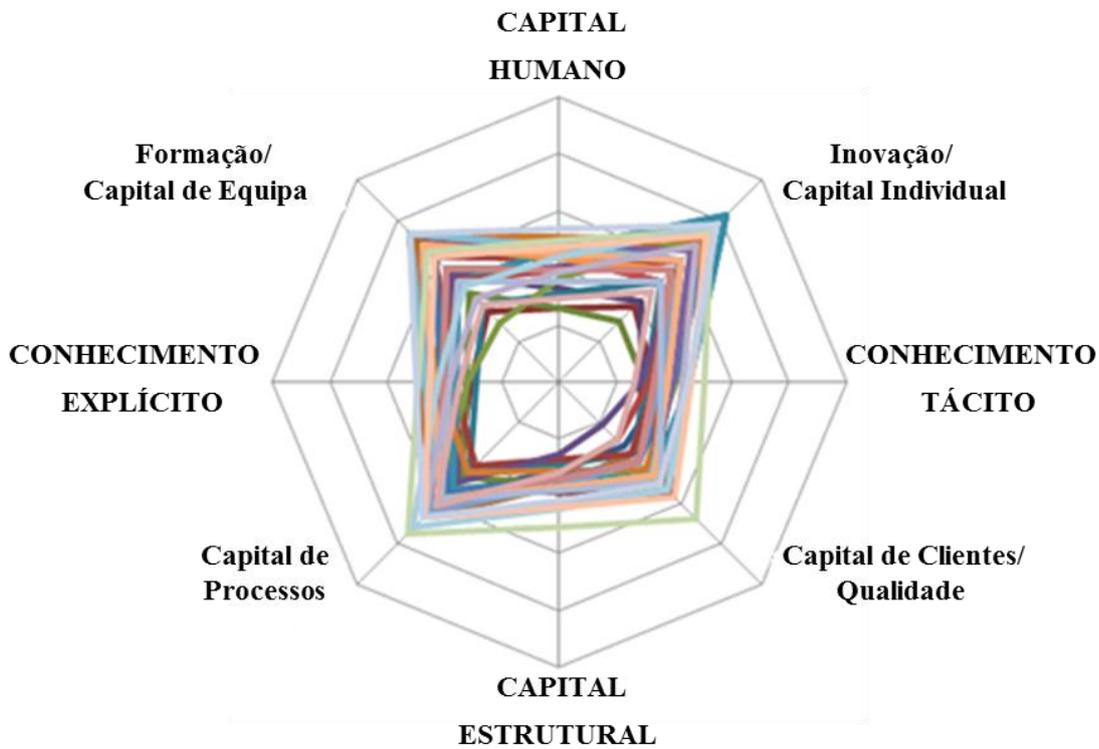
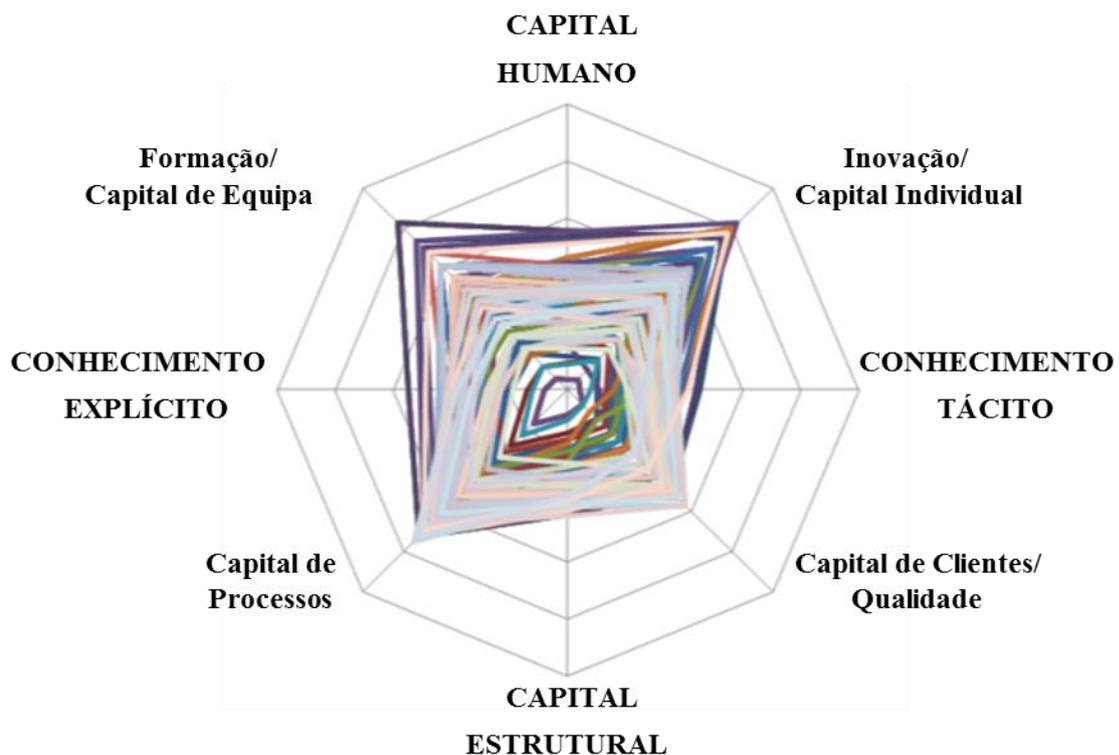


Figura 56
Capital intelectual: mapeamento das respostas dos colaboradores



Por outro lado, e analisando comparativamente, verifica-se que a expressão diagramática dos colaboradores, patente na figura 56, é muito difusa, não sobressaindo uma tendência generalizada mas, pelo contrário, uma diversidade de mapas conceptuais.

Procedendo à compaginação dos resultados obtidos pelas respostas das empresas e da totalidade dos funcionários (dirigentes e colaboradores), pode-se concluir sobre a aproximação ou afastamento entre as suas visões das dimensões do capital intelectual nas organizações respondentes.

Quadro 61

Comparação dos questionários: empresas vs. funcionários – dimensão inovação

Inovação/ Capital Individual				
Micro-empresas	PME	Grandes empresas	Dirigentes	Colaboradores
3,38	4,93	6,64	6,05	4,78

Como se constata do quadro acima, os valores médios registados para a dimensão inovação/capital individual variam entre 3,38 nas microempresas e 6,64 nas grandes empresas. A inovação/capital individual percebida pelos dirigentes apresenta valores quase equiparáveis aos percebidos pelas grandes empresas.

Quadro 62

Comparação dos questionários: empresas vs. funcionários – dimensão qualidade

Capital de Clientes/Qualidade				
Micro-empresas	PME	Grandes empresas	Dirigentes	Colaboradores
3,75	4,17	4,29	4,39	3,33

O quadro supra sumaria a percepção da dimensão do capital de clientes/qualidade. Os valores médios variam entre 3,33 para o grupo dos colaboradores e 4,39 para o grupo dos dirigentes. Esta dimensão apresenta valores médios dentro de uma reduzida gama de valores, todos abaixo do ponto médio da escala. Tal como na dimensão inovação/capital individual, os resultados apresentados pelos dirigentes situam-se próximos dos obtidos nas grandes

empresas, sendo que os colaboradores apresentam valores inferiores aos registados pelas microempresas.

Quadro 63

Comparação dos questionários: empresas vs. funcionários – dimensão processos

Capital de Processos				
Micro-empresas	PME	Grandes empresas	Dirigentes	Colaboradores
4,97	6,04	6,00	5,81	5,57

O capital de processos também apresenta valores médios muito semelhantes para todos os grupos, ainda que todos coincidentes ou acima do ponto médio da escala. O valor mínimo é de 4,97 para as microempresas, sendo o valor máximo de 6,04, registado pelas PME.

Trata-se da única dimensão em que os resultados obtidos nas PME são superiores aos obtidos nas grandes empresas. Aliás, na sequência dos resultados anteriormente apresentados, não é de estranhar que o capital de processos reúna uma maior confluência e equilíbrio dos resultados entre os valores obtidos nos dirigentes e os colaboradores, com uma diferença de apenas 0,24.

Quadro 64

Comparação dos questionários: empresas vs. funcionários – dimensão formação

Formação/ Capital de Equipa				
Micro-empresas	PME	Grandes empresas	Dirigentes	Colaboradores
4,61	6,44	7,19	5,89	5,23

No que respeita à dimensão da formação/capital de equipa, como é natural, a diferença agudiza-se entre as grandes empresas e as microempresas, tradicionalmente com menos recursos, mas também com menor disponibilidade para apostar na formação, a qual normalmente implica a diminuição da prestação de colaboradores durante o horário laboral.

Nesta dimensão, as microempresas apresentam um valor médio de 4,61, face às grandes empresas, cujo valor médio é de 7,19. Aqui, a totalidade dos inquiridos, quer os dirigentes (5,89), quer os colaboradores (5,23), apresentam resultados superiores aos obtidos nas microempresas (4,61), mas superiores aos resultados das PME (6,44).

3.5. A produtividade nas agências de viagens e turismo

A identificação da relação existente entre a distribuição espacial das políticas promotoras do capital intelectual, nos quatro quadrantes, com a criação de valor e produtividade das agências de viagens e turismo, foi igualmente estudada.

Assim, recorrendo aos dados disponibilizados pelas agências de viagens e turismo no questionário, concatenados com os dados oficiais obtidos através da base de dados do Portal Estatístico de Informação Empresarial, com base na informação extraída das declarações da Informação Empresarial Simplificada (IES), identificaram-se os elementos financeiros das empresas respondentes. Saliente-se que se cruzaram os dados obtidos com os relatórios da empresa Dun & Bradstreet, especializada na recolha e sistematização de informação financeira.

Da análise aos elementos obtidos, e procurando consolidar a robustez da análise subsequente, as empresas, cujos dados se revelaram manifestamente incoerentes, quer por apresentarem valores distintos nas fontes utilizadas, quer por se ter alterado a sua estrutura durante o período analisado (fusão, insolvência, absorção) ou ainda por não existir disponibilidade de elementos de algum dos anos do período estudado, e de modo a não enviesar as conclusões, expurgaram-se esses mesmos elementos da pesquisa.

Assim, das 57 empresas respondentes, validaram-se os dados de 47 empresas, o que representa 82,5% da amostra, sendo estatisticamente relevante. No quadro seguinte, observam-se os valores obtidos, repartidos pelos três segmentos de agências de viagens e turismo identificados.

Quadro 65

Indicadores financeiros das agências de viagens e turismo: vendas por trabalhador

Agências	2007	2008	2009	2010
Dimensão local	241 323	406 517	245 346	225 676
Dimensão regional	490 442	439 278	347 690	392 576
Dimensão nacional	323 285	372 582	439 219	282 055
Total	341 481	396 856	368 298	293 527

Com efeito, verifica-se, no período estudado, de 2007 a 2010, uma diminuição, em todos os segmentos, do volume de negócios por trabalhador, o que é sintomático da redução de vendas e prestações de serviços que as agências de viagens e turismo registaram, passando de 341 481 euros por colaborador em 2007 para 293 527 euros em 2010.

Quadro 66

Indicadores financeiros das agências de viagens e turismo: VAB por trabalhador

Agências	2007	2008	2009	2010
Dimensão local	20 235	18 647	16 761	15 113
Dimensão regional	33 624	24 154	20 376	23 251
Dimensão nacional	29 543	28 880	29 785	24 254
Total	28 122	25 161	24 258	21 685

Saliente-se que as tendências na produtividade são ainda mais notórias se analisados os segmentos isoladamente. O indicador volume de negócios por trabalhador, que em termos médios se reduz ao longo dos 4 anos analisados, assume um valor médio superior no segmento das agências de viagens regionais, porquanto são as empresas que já apresentam uma facturação elevada sem ter necessidades acrescidas de recursos humanos, pois a sua estrutura organizacional é mais reduzida do que a das agências de viagens nacionais.

De acordo com a análise do VAB por trabalhador, observa-se que o valor médio das agências de viagens do segmento nacional é globalmente superior aos restantes segmentos, resultando de uma evidente optimização dos quadrantes do capital intelectual, pois apesar do volume de negócios por trabalhador não ser o mais elevado, o VAB assume-se como o mais significativo.

A amostra estudada, correspondente a 32,5% da totalidade da população, apresenta uma distribuição que corrobora a existência de uma correlação entre o equilíbrio espacial dos quatro quadrantes do capital intelectual e o incremento da produtividade organizacional, uma vez que, quanto maior o equilíbrio espacial dos quadrantes do capital intelectual, maior é a produtividade observada, registando-se o modelo de promoção do capital intelectual mais equitativo entre os quatro quadrantes do capital intelectual nas empresas de âmbito nacional, que é onde se assinalam maiores valores de produtividade.

Idêntico raciocínio se verifica nas empresas locais, que registam a distribuição espacial mais assimétrica, a que correspondem os valores mais baixos da produtividade.

3.6. Conclusões

Cada vez mais, os investigadores organizacionais se apercebem que a capacidade de aprendizagem de uma organização é uma importante vantagem competitiva sustentável no futuro.

Contudo, existe uma diferença entre dois constructos relacionados mas, ainda assim, distintos: a aprendizagem organizacional e a organização da aprendizagem. O constructo da organização da aprendizagem, normalmente, refere-se a organizações que prossigam políticas de aprendizagem contínua e características adaptativas ou tenham trabalhado para as inserir. A aprendizagem organizacional, por seu lado, denota aprendizagem nas experiências colectivas usadas para adquirir conhecimento e desenvolver as suas capacidades. As características de uma organização aprendente devem ser reflectidas em diferentes níveis organizacionais – geralmente a nível individual, colectivo ou grupo, e estrutural ou sistémico.

Numa primeira fase, o trabalho desenvolvido consistiu, fundamentalmente na realização de pesquisa bibliográfica e no contacto com especialistas quer nacionais, quer estrangeiros, com o objectivo de conhecer o trabalho que se está a desenvolver nesta área e aprofundar os conhecimentos sobre o tema em estudo.

A revisão bibliográfica realizada permitiu a constituição de uma boa plataforma de trabalho e investigação, assim como a elaboração do enquadramento conceptual do tema em análise.

Na fase ulterior, foi consolidada a problemática e a abordagem teórica, por um lado, e o início da formulação da aplicação do método, por outro.

Desta análise, resultou que as organizações têm seguido um trajecto comum para alcançar os resultados, que consiste em três componentes primários. Primeiro, a descoberta de que o conhecimento é importante para os negócios. Segundo, estruturar e dar prioridade a este

conhecimento para o livre acesso das empresas. Por último, validar as boas práticas e incluí-las na prática quotidiana de gestão.

As pesquisas nas organizações têm abordado estudos sobre a gestão e a estrutura de governo e teorias de gestão de conhecimento, sendo este estudo de caso sobre a ligação entre a cultura de negócio, onde a partilha e contribuição de conhecimento é efectiva, e a criação de valor organizacional.

A linguagem emergente do capital intelectual contribuiu para que os empresários conheçam uma perspectiva diferente, facto que permitiu estimular gestores e académicos a tentar atribuir mais significado, e a ligar o capital intelectual a teorias estratégicas de gestão já existentes.

Dos resultados observados, pode-se concluir pela existência de uma maior homogeneidade das políticas nas grandes empresas, comparativamente aos resultados obtidos para as médias e microempresas.

Aliás, observa-se que os indicadores de produtividade estudados (VAB por trabalhador e vendas por trabalhador) corroboram a factualidade da existência de uma efectiva correlação entre as políticas de promoção do capital intelectual e a manutenção ou incremento dos indicadores de criação de valor, aferidos pela produtividade.

Na verdade, os dados atestam que as maiores empresas apresentam uma distribuição espacial mais equitativa para as quatro dimensões do modelo de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012) do que as restantes. Contudo, a dimensão capital de clientes é menos valorizada do que as demais, nos três segmentos estudados.

Ao nível da importância relativa das quatro dimensões, registe-se que a primazia é atribuída ao capital de processos, sendo este resultado transversal à amostra obtida.

Ora, sendo o sub-sector das agências de viagens um campo onde o produto é uniforme e cada vez mais indiferenciado, ou seja, é possível adquirir o mesmo produto/serviço em qualquer agência, uma vez que a inovação é, nesse campo, reduzida e circunscrita, quase exclusivamente ao sub-sector dos operadores turísticos (que concebem e distribuem às agências os produtos/serviços), não é de estranhar a importância atribuída aos processos

comparativamente às restantes três dimensões (capital de equipa, capital de clientes e capital individual).

Assim, conclui-se que as agências de viagens incidem a sua aposta para a criação de valor na dimensão do capital intelectual de processos.

Concomitantemente com esta análise, pode ainda concluir-se que, sendo os processos mais desenvolvidos e mais elaborados ao nível das grandes empresas, não é de estranhar que a evolução dos indicadores de produtividade registe um incremento neste segmento de empresas.

Na verdade, ainda que o volume de negócios por trabalhador apresente valores mais elevados nas empresas de âmbito regional, a existência de uma efectiva política de capital intelectual mais equilibrada ao nível das empresas de âmbito nacional – tal como resulta do estudo de caso das agências de viagens e turismo, que apresenta uma distribuição espacial, nos 4 quadrantes de capital intelectual, mais homogénea do que nas empresas de âmbito local e regional – sustenta que o indicador da criação de valor, aferido pelo VAB por trabalhador, registe valores mais elevados nas empresas de maior dimensão.

A criação de valor no sub-sector das agências de viagens e turismo está directamente relacionada com a existência de uma ênfase equilibrada nas quatro dimensões do capital intelectual identificadas por Martins (2000) e Martins e Lopes (2012).

“Investir em conhecimento rende sempre os melhores juros.” (Benjamim Franklin)

CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO INTEGRADA DOS DADOS: OS DETERMINANTES DO CAPITAL INTELECTUAL E A PRODUTIVIDADE/COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

4.1. Introdução

Khurana (2003) advoga que a relevância do capital intelectual sobre a influência da performance colectiva é potencialmente interessante, pois permite aferir até que ponto os investigadores da contabilidade têm uma vantagem comparativa em medir as performances colectivas e é do interesse documentar uma associação entre as características gerais e as performances colectivas.

É tendo presente este desiderato que surge a investigação empírica, com base nos trabalhos desenvolvidos na tese de Mestrado do autor em 2000, na actualização da revisão de literatura e nos grupos de discussão dos consultores/formadores do IEFP, no âmbito do programa REDE, onde se efectuou a adaptação das dimensões do capital intelectual em questionário, com vista à aplicação do mesmo às empresas do programa REDE, tendo sido desenvolvido o respectivo estudo exploratório.

Este estudo foi constituído basicamente por vários instrumentos de recolha de informação. Primeiro, realizaram-se questionários aos diversos agentes no âmbito do programa REDE do IEFP com o objectivo de criar uma plataforma de trabalho e de identificar os principais vectores determinantes do desempenho para as micro e pequenas empresas, o que permitiu elaborar uma verdadeira linha de investigação.

Este questionário foi analisado com recurso ao software SPSS versão 11.0, realizado em anos subsequentes (2002, 2003, 2004, 2005 e 2007), cujos resultados se apresentaram no capítulo 3.

Posteriormente, foi identificado o sector do turismo, e em especial o subsector das agências de viagens e turismo, como um sector onde o capital intelectual assume crescente importância. Com efeito, a diferenciação na valorização das agências de viagens resulta das dimensões identificadas como vectores de potenciação do conhecimento, nomeadamente, capital de clientes, capital individual, capital de processos e capital de equipa.

A partir dos trabalhos elaborados no âmbito do programa REDE, elaborou-se o guião para a construção do questionário final que constituiu a base do estudo quantitativo e que foi submetido a um pré-teste, de cuja análise ressaltaram aspectos a considerar na validação do instrumento de recolha de dados.

Nessa fase do trabalho, foi possível contar com o apoio da APAVT – Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo, que se associou à investigação, facilitando o acesso à sua base de dados e veiculando, oficialmente, o questionário a todos os seus associados.

Recorde-se que os dados do estudo em questão foram recolhidos por meio de questionários enviados para o principal executivo (director ou CEO) das agências de viagens e turismo a operar em Portugal. O questionário com o conjunto das questões, juntamente com a explicação sobre a metodologia para a resposta, foi enviado pelo correio electrónico (e-mail) para as empresas no final de Março de 2007.

Como um passo em direcção à aquisição de uma melhor compreensão sobre a criação de valor e a produtividade, este estudo foi pensado para identificar e conhecer os determinantes do capital intelectual das organizações. O estudo procura consolidar uma linha de investigação sobre o capital intelectual, analisando dois estudos de caso, decorrentes da revisão bibliográfica. O primeiro estudo de caso incidiu nas empresas participantes no programa REDE, ao longo de 5 anos, sequencialmente, sobre o modelo de capital intelectual de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012). Considerando os resultados apurados, que validam e

sustentam o referido modelo, desenvolveu-se o segundo estudo de caso, procurando integrar as dimensões do capital intelectual com a criação de valor e a produtividade.

Este estudo é um contributo para identificar uma relação entre as dimensões de capital intelectual e a produtividade. De acordo com a metodologia científica utilizada na investigação, através do desenvolvimento de uma definição conceptual da inter-relação entre a potenciação do capital intelectual e o incremento da produtividade, fornece-se uma evidência da validade do modelo utilizado e demonstra-se o seu relacionamento com os resultados do desempenho organizacional. O trabalho oferece uma evidência inicial que, quando as organizações investem no conhecimento e constroem um sistema homogéneo para alicerçar o capital intelectual, é mais provável que consigam prosperar numa economia em permanente mudança.

4.2. Justificação das técnicas utilizadas

Como se tem vindo a demonstrar, é relativamente consensual que os activos intangíveis têm representado, desde a primeira metade dos anos 90, uma das principais forças motrizes do desenvolvimento económico.

No entanto, precisamente em virtude das inúmeras conceptualizações teóricas sobre o capital intelectual, não existe muita produção académica relevante sobre o tema específico em estudo, nomeadamente, trabalhos empíricos que retratem com precisão as características e os determinantes do capital intelectual relacionados com variações de produtividade.

As excepções são, por exemplo, os estudos de Carmeli e Tishler (2004), e os trabalhos de Edvinsson e Bontis, embora o nível de agregação constitua um condicionamento importante, basicamente devido às limitações que derivam da escassez de dados disponíveis.

Essas limitações prejudicam, igualmente, a utilização de técnicas econométricas simples, como regressões *cross-section* ou o recurso a técnicas de *panel data* que, no caso presente, poderiam constituir um auxiliar da investigação.

Como se viu nos capítulos anteriores, particularmente nos dois estudos de caso, foi possível identificar uma dinâmica associada aos determinantes do capital intelectual, de acordo com vários perfis.

Como é evidente, só a disponibilidade de dados, ainda mais fiáveis, ao nível da organização individual torna possível a identificação dessas diferenças, o que se torna ainda mais complicado, devido ao necessário respeito pelos critérios de confidencialidade que estão inerentes a estudos deste tipo.

Uma primeira análise sugere que as principais diferenças estejam relacionadas, basicamente, com o equilíbrio da importância das dimensões do capital intelectual na organização, ou seja, a sua disposição espacial, de acordo com a pertença a diferentes agrupamentos organizacionais.

De modo a reduzir o factor conjuntural, foram analisados os elementos económico-financeiros das organizações no intervalo temporal de quatro anos.

Assim, a estruturação da investigação permite estabelecer um padrão resultante do primeiro estudo de caso, aplicado às MPE, depois especificamente investigado num sub-sector em particular – as agências de viagens e turismo – no segundo estudo de caso, com maior detalhe e complementado com elementos adicionais sobre a criação de valor nessas organizações.

Uma vez que se almeja obter um poder explicativo, desenvolveu-se o estudo abrangendo a totalidade da população em análise.

Por outro lado, recorreu-se a um estudo do tipo comparativo entre os diferentes grupos de agências de viagens e turismo (âmbito nacional, regional e local), uma vez que o método comparativo contribui para uma melhor compreensão do comportamento humano tendo como finalidade verificar as similitudes e/ou as diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades ou populações (Fortin, 1999). Neste sentido, considera-se que o inquérito também pode ser comparativo se a mesma informação é colhida junto de uma amostra representativa constituída por dois grupos de sujeitos, procurando, assim, estabelecer as diferenças entre eles.

Como se está perante uma realidade em constante mutação, com diversas estruturas organizacionais, foi identificada a necessidade de se estudar o universo das agências de viagens e turismo, considerando a sua dimensão (nacional, regional e local), assim como a percepção dos colaboradores sobre a organização, face à temática em apreço.

Adicionalmente, considerou-se fundamental estabelecer grupos homogéneos de empresas (*clusters*), no que concerne aos resultados obtidos no questionário, para as quatro dimensões do capital intelectual quando agrupadas duas a duas, observando as características comuns e identificando um padrão.

O recurso a metodologias estatísticas afigurou-se necessário à correcta compreensão das questões colocadas, recorrendo a elementos comparativos sempre que se revelou pertinente.

Uma outra análise que suscitava algum interesse tinha a ver com a dimensão da organização, já que se pressupunha que haveria características comuns consoante a sua matriz organizacional, quer esteja inserida em grupo, seja uma PME ou mesmo uma microempresa.

Contudo, observando que a maioria das empresas é de âmbito nacional ou regional e está agregada em grupos, como anteriormente se explanou, a variável localização não apresenta robustez explicativa.

No que respeita a questões metodológicas, estas considerações acabaram por sugerir a opção por uma técnica baseada na abordagem indutiva que, como sugerem Gill e Johnson, permite a passagem de “(...) *An empirical world to the construction of explanations and theories about what has been observed*” (Gill e Johnson, 1991).

A análise de questionários constituiu uma metodologia intermediária entre os métodos positivistas extremos (métodos dedutivos) e as abordagens naturalistas ou indutivas (Gill e Johnson, 1991), correspondendo igualmente à necessidade de optar por uma abordagem extensiva, em detrimento da intensiva. Para além disso, a concentração sobre grupos taxonómicos permite a identificação de atributos ou qualidades comuns e de padrões de comportamento que podem ser generalizados, sem perda de objectividade, para o conjunto da população em estudo (Foddy, 1996; Moreira, 1994; Hill e Hill, 2005).

De acordo com os mesmos autores, embora diferentes técnicas possam ser associadas com o uso de *surveys*, um questionário postal acaba por ser a melhor opção para este tipo de estudo. No caso vertente, e fruto da evolução tecnológica, optou-se pelo questionário presencial (por facilidade de aplicação – programa REDE) e pelo questionário via correio electrónico (*e-mail* – agências de viagens e turismo).

Tendo ainda presente a opinião de Gill e Johnson, que salientam que “*Research methodology is always a compromise between options, and choices are frequently determined by the availability of resources*” (Gill e Johnson, 1991), procurou-se obter um hiato temporal que afastasse meras considerações conjunturais, e que se traduzisse numa mais valia para o estudo do problema identificado e respectivas hipóteses.

4.3. Mapeamento de indicadores de capital intelectual nas agências de viagens em Portugal

Um dos objectivos deste capítulo é a formulação de algumas proposições no que se designou por perfis de redes de difusão do conhecimento das agências de viagens e turismo, que resultariam, fundamentalmente, da intersecção entre os resultados do estudo empírico efectuado no âmbito do Programa REDE (capítulo 2) e a realidade observada no sector do turismo/subsector das agências de viagens e turismo (capítulo 3). Assim, a análise dos dados disponíveis permitiu consolidar a identificação de três perfis de redes associativas:

- Perfil 1 (neste perfil, observam-se três sub-perfis):
 - Grupos económicos de turismo nacional: Englobam os grandes grupos portugueses, de viagens, que sempre actuaram, no contexto português, com tradição, por vezes sem pressões da concorrência, e conseguiram acumular recursos financeiros para investir. Para estas empresas, de grande dimensão para o contexto português mas de média dimensão a nível europeu, as vantagens competitivas derivadas do capital intelectual são perspectivadas como uma forma de adquirir activos específicos (estratégia *asset seeking*), nomeadamente uma dimensão crítica, que lhes permita sobreviver globalmente. Estas empresas não dispõem de uma forma geral, de vantagens tecnológicas comparativas para enfrentar a concorrência no seio da União

- Europeia, mas apresentam vantagens relativas de relacionamento com clientes com grande potencial de crescimento;
- Grupos económicos de turismo de origem internacional: Englobam grupos económicos, de grande e média dimensão internacional que assumiram importantes posições a nível interno. Segmento composto por empresas cuja facturação está muito centrada num número restrito de clientes, sendo, portanto, induzidas a acompanhar as decisões de localização desse cliente, num processo que acaba por ser, essencialmente, de internacionalização passiva ou que estão integradas em *networks* internacionais;
 - Empresas que seguem clientes: Empresas que se debatem com dois grandes problemas: por um lado, o mercado interno alcançou a maturidade (procura com fraco crescimento), e sendo empresas de pequena e média dimensão no contexto português, evidenciam dificuldades competitivas muito grandes individualmente, necessitando-se de associar. Os casos mais representativos encontram-se na HCT, Eloair (hoje chamada Go4Travel) e GEA;
 - Perfil 2 – Empresas de pequena dimensão com estratégias activas de presença regional: São empresas que definiram como objectivo prioritário o aumento do seu volume de negócios através de uma estratégia de consolidação activa. Encontram-se aqui as empresas que assentam a sua competitividade em factores bem definidos (forte vantagem competitiva), nomeadamente a capacidade inovadora que incorporam nos seus produtos (são líderes em segmentos de grande destaque regional). Geralmente, trabalham em segmentos de mercado muito específicos, altamente especializados, e já dispõem de forte experiência no sector;
 - Perfil 3 – Empresas de menor dimensão: São empresas geralmente locais que, nitidamente, se baseiam numa forte percepção de proximidade ao cliente para ultrapassar a reduzida amplitude de produtos e serviços oferecidos, convictos de que a existência de relações pessoais e, principalmente, reduzida concorrência local, os ajudará a resolver eventuais problemas ligados à evolução dos negócios e satisfação das emergentes necessidades dos clientes.

Quadro 67

Quadro-resumo das principais características dos perfis de redes de difusão do conhecimento

Perfil	Dimensão da empresa e origem do capital	Difusão activa do conhecimento na rede	Estratégia de segmentação por tipologia de negócio	Presença no mercado
1	Grande, nacional	Grande/média, sucesso médio	Todos os segmentos	Nacional
	Grande, internacional	Grande, sucesso médio	Todos os segmentos	Nacional
	Grande/média, nacional/internacional	Grande/média, bem sucedidas	Networks (seguir clientes) Segmentado (sempre segmento empresarial)	Nacional
2	Média/pequena, nacional	Pouca, sucesso médio	Todos	Regional
3	Pequena, nacional	Nenhuma/pouco sucesso	Segmento/ particulares	Local

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados obtidos apontam, assim, para uma coerência bastante grande do modelo construído para agrupar as agências de viagens em três perfis de redes organizacionais, a que correspondem estratégias de actuação também diferenciadoras, uma vez que, da concatenação da caracterização destas empresas com os resultados observados no questionário, resulta uma padronização nos três perfis identificados.

4.4. Factores de competitividade das empresas

A identificação dos factores de competitividade das empresas estudadas sugere que, com algumas excepções, a grande vantagem competitiva é dada pela capacidade tecnológica e de inovação incorporada nos produtos/serviços oferecidos. Na Austrália, Dilnutt (2002) identificou uma correlação entre os resultados das empresas de serviços financeiros e a existência da gestão do conhecimento.

Todas estas empresas operam num sector de elevada concorrência e de conhecimento intensivo.

Saliente-se que a gama de produtos e serviços oferecida emerge como um dos principais factores de competitividade face à concorrência, seguido pela capacidade de inovação tecnológica, o que sugere uma clara vantagem do serviço e uma aposta na diferenciação dos produtos.

Neste contexto, a competitividade pela via do preço acaba por ser relegada para segundo plano, surgindo a vertente da qualidade dos produtos e a capacidade de cumprimento de prazos de resposta dos serviços, onde se privilegiam as vertentes do conhecimento intensivo de produtos e de clientes, corroborando as conclusões do estudo realizado no mercado finlandês por Salojärvi et al. (2004).

No entanto, é possível identificar algumas diferenças que têm a ver, essencialmente, com os segmentos de actividade onde actuam as empresas, observando-se que quando as empresas operam em mercados mais competitivos, a dinâmica da inovação assume maior importância.

Por outro lado, as agências de viagens e turismo que se limitam a efectuar a distribuição de produtos de terceiros, assentam, compreensivelmente, a sua competitividade no preço e nas redes de distribuição de que dispõem, já que em sectores maduros, quase de consumo de massa, a inovação incorporada nos produtos não assume tanta relevância.

Um raciocínio idêntico pode ser aplicado aos segmentos em crescimento (por exemplo, segmento empresarial), onde o preço não desempenha um papel fundamental, estando a criação de valor associada à qualidade dos produtos oferecidos e à gama/variedade desses produtos/serviços.

A *expertise* no domínio do serviço ao cliente, associada ao preço, está também na origem da competitividade das empresas que actuam no sector do turismo, sendo elevado o grau de exigência e a transferência de conhecimento.

No seu conjunto, e ressaltando as diferenças específicas a cada segmento de actividade, as agências de viagens parecem, a julgar pelo estudo efectuado assentar a sua vantagem competitiva numa elevada capacidade de inovação dos produtos e serviços que incorporam.

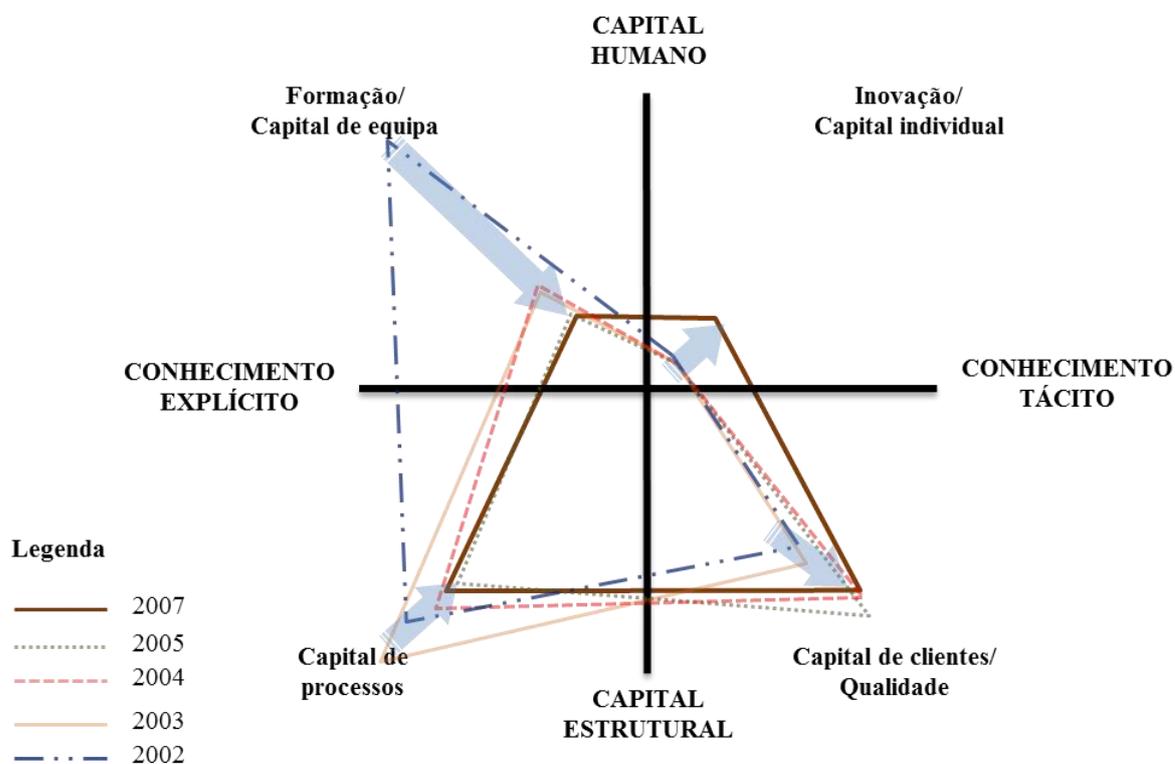
Em termos de importância, as variáveis intangíveis (qualidade, serviço, apoio ao cliente, etc.) aparecem referidas em lugares cimeiros, sendo, porém, muito poucos os casos em que os inquiridos, que as seleccionam, as assumem como principal factor de competitividade.

4.5. Conclusões - Os determinantes do capital intelectual

Apesar das dificuldades de que se reveste a construção de uma investigação deste género, na maior parte dos casos ligadas à obtenção de dados que permitam construir séries consistentes, julga-se ter obtido resultados bastante coerentes, no contexto dos referenciais teóricos com que se trabalhou, e de acordo com a evidência empírica recolhida.

Assim, o modelo construído, a partir da análise do comportamento das MPE participantes no programa REDE, permitiu concluir que as principais motivações associadas ao capital intelectual estão equitativamente distribuídas nas organizações com maiores índices de produtividade e desequilibradas nas restantes, conforme se observa pela assimetria dos resultados encontrados, espelhados na figura 57.

Figura 57
Evolução dos resultados de 2002 a 2007



Fonte: Elaboração própria

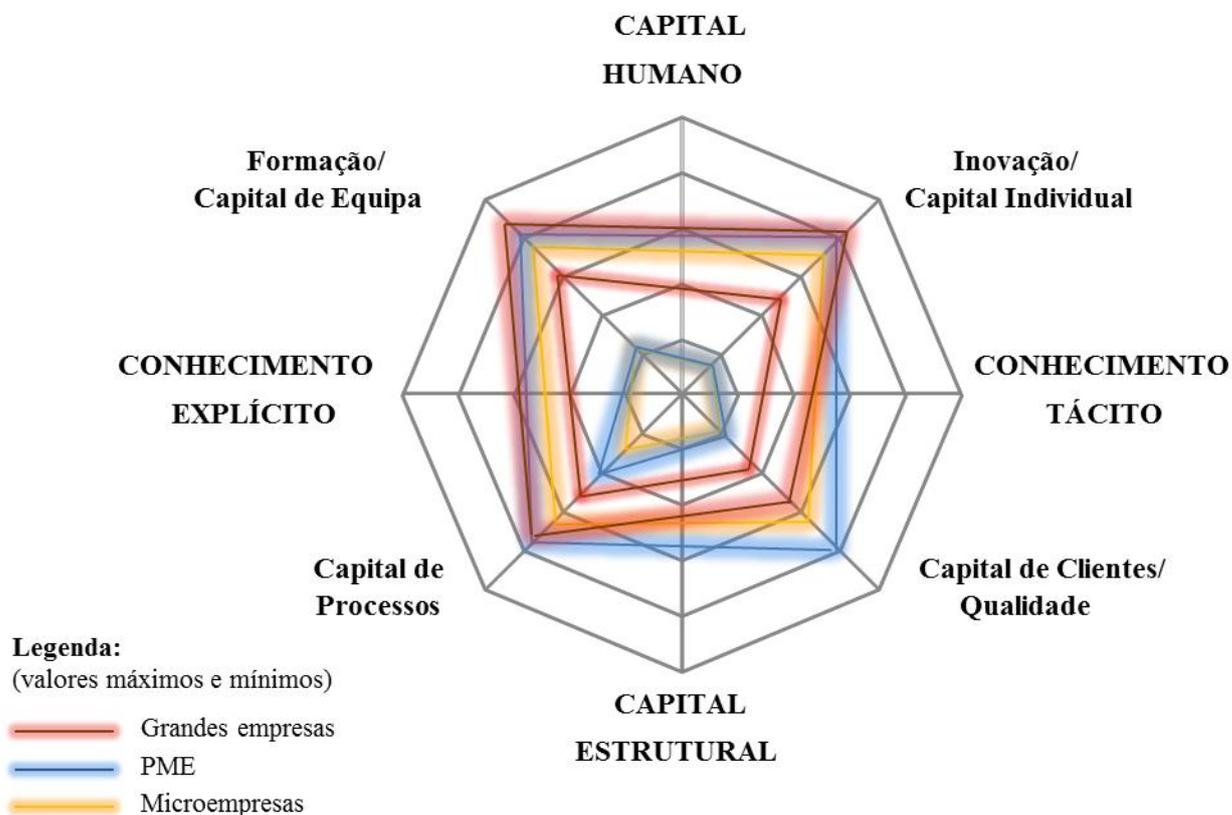
A predominância de estratégias potenciadoras de criação de valor nas maiores empresas não constitui, assim, motivo de surpresa, sendo consistente com os determinantes identificados pelo modelo, embora essa estratégia surja, muitas vezes, também associada a organizações de âmbito regional, que procuram conquistar dimensão que lhes permita crescer e enfrentar a concorrência nos mercados.

Como se observou, grande parte das organizações que recorreram ao programa REDE seguiram essa estratégia, combinada com a consolidação de capital intelectual que lhe permitisse consolidar o processo de crescimento.

No que concerne à aplicação do modelo e questionário no âmbito de um estudo mais aprofundado para um sector específico, o turismo, e em especial as agências de viagens e turismo, observa-se que a estratégia de criação de valor é consistente com os resultados do primeiro estudo de caso.

Desta forma, corroboram-se as conclusões anteriormente obtidas, consolidando ainda que, conforme se verifica pela observação da figura infra, todas as tipologias de estruturas organizacionais quanto à dimensão, o mapeamento do capital intelectual é repartido pelas quatro dimensões identificadas.

Figura 58

Mapeamento do capital intelectual segundo a dimensão das organizações

Fonte: Elaboração própria.

A maior equitatividade da distribuição nos vectores de capital intelectual identificados pelas organizações sustenta uma fundamentação para a criação de valor, aferida pela produtividade, que é maior no grupo homogéneo das empresas de âmbito nacional, onde a distribuição é mais equitativa nos quatro determinantes de capital intelectual.

Assim, baseando-se no método e no uso dos estudos de caso, destacam-se vários pontos abaixo mencionados:

- A organização deve operar (ou pode ser descrita como tal) num processo orientado para a criação de valor, salientando que este requisito não parece apresentar uma restrição.

- Esta metodologia identifica apenas a relação entre a criação de valor e o modelo de capital intelectual. O valor adicional de outros factores poderia ser analisado de acordo com o mesmo método.
- No presente estudo, a produtividade é também resultado de todos os processos das agências e, sem uma possível análise comparada desses processos, a identificação absoluta da influência da área de conhecimento não pode ser assumida. Ainda assim, do estudo resulta uma acção positiva, com 95% de probabilidade, da distribuição equitativa do capital intelectual influenciar no incremento da produtividade.
- O método assume que a organização tenha descrito fielmente as suas áreas de conhecimento e obtenha um preço de mercado para os seus serviços e produtos. Ambas as suposições são fortes e limitarão o seu uso. Contudo, pode-se afirmar que sempre que uma organização pretende concretizar a gestão de conhecimento precisará de, pelo menos, fazer uma introspecção nos recursos de conhecimento que possui.
- O resultados obtidos são inteiramente definidos em termos da sua relação causal existente. A dinâmica da criação de valor nas agências de viagens e turismo pode ser alterada estruturalmente, em especial, em organizações bastante inovadoras.
- O recurso à metodologia do custeio baseado nas actividades responde positivamente quando se pretende determinar os custos dos processos, sendo limitada numa análise multi-variada.
- No contexto dos casos estudados, a relação da teoria do capital intelectual com a produtividade é evidente. Não obstante, isto pode não ser facilmente generalizado para organizações de outros sectores de actividade, onde o grau de conhecimento associado às funções não seja tão significativo.
- De outros casos estudados, observa-se que quanto mais detalhado o nível de descrição dos activos de conhecimento, mais facilmente se estabelece a sua relação causal com a produtividade.

Após o estudo dos dois casos apresentados ressalta que as organizações (MPE) enquadradas no programa REDE, ao longo dos cinco anos analisados, identificam e caracterizam os determinantes do modelo de capital intelectual de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012), sustentando as conclusões dos estudos já efectuados desde 2000.

Assim, a dinâmica do capital intelectual está relacionada positivamente com a criação de valor nas organizações, independentemente da dimensão da organização, constituindo um importante vector a analisar no âmbito da gestão organizacional.

Com efeito, a identificação de elementos que permitam estabelecer uma correlação entre as políticas e estratégias seguidas e a produtividade tem ocupado o cerne das preocupações dos gestores, numa sociedade onde os intangíveis se assumem, cada vez mais, como essenciais no processo de criação de valor.

Os estudos de caso, abrangendo um total de 6295 questionários, constituem uma base de estudo robusta e permitem a extracção de conclusões vitais na economia do conhecimento.

A existência de um decréscimo da importância dos activos tangíveis, num quadro onde a competitividade progressivamente radica nos quatro vectores identificados no modelo de capital intelectual de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012) aumenta a necessidade do estabelecimento de modelos preditivos para avaliar o impacto das estratégias definidas.

Numa sociedade em constante devir, a gestão do conhecimento assume-se como o único recurso capaz de justificar o crescimento das organizações, que apresentam activos tangíveis decrescentes. A panóplia de teorias explicativas foi-se sucedendo, não conseguindo contudo justificar a crise paradigmática vigente.

A apresentação de conclusões, sustentadas em dois estudos de caso investigados ao longo de um total de dez anos, constitui-se como um interessante contributo para compreender e antecipar a evolução da gestão das organizações.

“O conhecimento une cada um consigo mesmo e todos com todos” (José Saramago)

CONCLUSÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO

I) Conclusões gerais

A preocupação crescente com os factores explicativos dos incrementos de produtividade tem ocupado parte significativa do palco dos estudos de gestão organizacional.

A multiplicação de investigações sobre a optimização dos processos, nas suas várias acepções, sobre o desenvolvimento de métodos para consolidar e fomentar o relacionamento com os clientes, sobre o trabalho em rede e a multidisciplinariedade e sobre o capital humano são frequentes e focalizam-se na tradução de métricas observáveis, planeáveis e geríveis de sustentabilidade e optimização organizacional.

A teoria do capital intelectual procura enquadrar esta panóplia de variáveis das mudanças organizacionais sob um modelo agregador, tão sistémico quanto possível, sem descurar o seu poder explicativo.

No presente trabalho de investigação, procurou-se estabelecer uma relação entre o modelo de capital intelectual de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012), na linha de anteriores trabalhos científicos, e a dinâmica da produtividade das organizações.

Assim, foi recolhida uma base bibliográfica da produção científica na temática, consubstanciando um verdadeiro estudo sobre o “estado da arte”.

Posteriormente, concebeu-se um instrumento de recolha de dados primários, adequado aos objectivos, tendo por base as hipóteses que se propunham validar.

Uma vez que se pretendia assegurar a robustez do estudo, a opção metodológica recaiu sobre dois estudos de caso.

Um primeiro estudo de caso, ao longo de 5 anos, onde o objecto estudado consistiu nas dinâmicas associadas ao capital intelectual, de acordo com o modelo de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012), para as empresas que participaram no Programa REDE, num total de 5991 questionários, transversal aos diversos sectores de actividade, traduzindo-se num importante e amplo elemento de análise.

O segundo estudo de caso, aplicado a um sector específico, onde a generalização e normalização do produto e serviço assentam numa base idêntica, sendo os 4 vectores identificados no modelo de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012) os elementos que promovem o seu carácter distintivo. Nesta investigação, foi identificado o sector do turismo, em especial o subsector das agências de viagens e turismo, que na sua essência promove a venda/distribuição de produtos e serviços semelhantes, consistindo o capital de clientes, o capital de processos, o capital de equipa e o capital individual os principais factores distintivos para que uma determinada agência de viagens e turismo consiga vender um produto/serviço em detrimento de uma sua concorrente, com esse mesmo produto/serviço.

O estudo da realidade organizacional é, por definição, complexo, pois encerra em si mesmo a dicotomia que resulta, por um lado, da observação dos procedimentos e suas consequências, e por outro, da alteração que a observação que se está a efectuar provoca nesses mesmos procedimentos e consequências. Em consideração com esta factualidade, recorreu-se ao questionário como forma de se assumir o papel de observador não presente, minimizando os potenciais efeitos negativos sobre a veracidade da realidade estudada.

O questionário aplicado resultou daquele que anteriormente tinha sido utilizado no primeiro estudo de caso, tendo sido submetido a um pré-teste, uma vez que se destinava a um universo distinto, donde resultaram pequenos ajustes que se acolheram.

A base de estudo incidiu sobre a totalidade da população das agências de viagens e turismo, atingindo 39,5% de respostas dos inquiridos, o que, segundo diversos estudos, é um valor bastante para uma investigação científica.

Deste modo, observam-se com particular interesse os resultados obtidos, uma vez que reflectem e transmitem a imagem do sucedido ao longo do período estudado no que diz respeito ao capital intelectual nas agências de viagens e turismo, objecto da investigação efectuada. O recurso a um universo amplo faculta a possibilidade da extracção de conclusões generalizáveis à população em estudo. Saliente-se que o questionário se revelou capaz e suficiente para a leitura da realidade estudada, uma vez que, cada vez mais, a gestão das organizações prestadoras de serviços incide na gestão do capital intelectual.

Com efeito, os recursos de medidas intelectuais durante muito tempo foram exclusivamente desenvolvidos nos mercados financeiros, privilegiando as generalizações e a simplificação conceptual.

Os teóricos do capital intelectual preocuparam-se em identificar as bases de competência das organizações que sustentem a futura criação de valor concentrando-se nos múltiplos indicadores não-financeiros para apoiar a implementação de uma visão particular sobre o futuro.

O crescimento e criação de valor não é uma questão de produtos específicos e mercados, mas do conhecimento organizacional, em sentido lato, que é único para cada organização, e lhe permite uma constante adaptação à mudança.

O capital intelectual de uma organização evolui em termos de tecnologias concretas, mercados, produtos e essa capacidade e competência são fundamentais na reflexão do presente e preparação do futuro. O crescimento exige desenvolvimento organizacional tendo em conta os indivíduos, as equipas, os processos e os clientes.

Para o capital intelectual, o capital é o processo que poderá, se bem sucedido, aumentar os recursos que estão a ser utilizados. O capital do capital intelectual é orientado em direcção à construção de um futuro onde este constitui o meio e o resultado: aumentando através do seu uso; e – na sua extensão – promovendo vantagens para outros recursos produtivos.

No universo societal estudado, a aposta na inovação contínua requer processos criativos de optimização do capital intelectual, a que não se pode deixar de associar resultados de produtividade e de eficiência.

Da concatenação dos resultados obtidos ao longo do processo de investigação, identificou-se a existência de uma correlação entre as organizações que promovem políticas de gestão efectiva incidindo nos 4 quadrantes identificados no modelo de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012) e o incremento da sua produtividade, nomeadamente, através da criação de valor económico. Na verdade, ao longo dos vários anos estudados (2007 a 2010), as organizações que apostaram de forma consciente no incremento da gestão do capital individual, capital de clientes, capital de equipa e capital de processos, lograram alcançar melhores indicadores de produtividade.

Por outro lado, pretendia-se, ainda, estudar as diferenças entre as organizações de maior dimensão (médias e grandes), face às de menor dimensão (micro e pequenas) na sua forma de acção nas 4 dimensões do capital intelectual do modelo de Martins (2000) e Martins e Lopes (2012). Ora, observa-se um notório equilíbrio entre a importância dada aos 4 quadrantes nas organizações de maior dimensão face ao desequilíbrio observado nas restantes organizações, isto é, verifica-se que as micro e pequenas entidades não privilegiam alguns dos 4 quadrantes identificados, focalizando a sua atenção no capital de processos.

No que concerne aos factores diferenciadores nas micro e pequenas organizações, observou-se que, também pela menor rigidez da sua estrutura e do processo de tomada de decisão, a diferenciação assenta nas dimensões do capital de processos e capital de clientes, uma vez que são geralmente unidades com reduzido número de colaboradores, em que a aposta na diferenciação no atendimento ao cliente e na melhoria do processo individual assume especial importância. Ao invés, dada a reduzida dimensão do número de colaboradores, o capital de equipa sai automaticamente prejudicado, com uma reduzida polivalência de saberes, e a inovação não se assume como factor preponderante de competitividade e produtividade.

É, ainda, de salientar a diferença de percepção manifestada pelos colaboradores comparativamente com os resultados obtidos referentes aos dirigentes, facto a que não será espúria a existência de 5,6 colaboradores para cada dirigente na amostra estudada. A

heterogeneidade de formações e de elementos sócio-culturais ajuda a explicar as diferentes percepções que se observam nos resultados desta investigação pelos colaboradores, comparativamente ao grupo mais homogéneo dos dirigentes.

Assim, não é de estranhar uma conceptualização de políticas homogéneas que se observou pela análise dos resultados dos inquéritos dos dirigentes, contrastando com uma panóplia de percepções cruzadas observadas nos resultados dos questionários dos colaboradores.

Do ponto de vista da análise sobre uma perspectiva temporal, a vantagem do valor acrescentado gerado pelos recursos físicos é a de, provavelmente, levar menos tempo a originar resultados que o valor acrescentado gerado pelos recursos do capital intelectual que, contudo, podem ser mais duradouros. Os recursos do capital intelectual não são facilmente transaccionáveis e podem requerer longos períodos de desenvolvimento e optimização, não oferecendo a garantia absoluta de se tornarem operacionais. Contudo, a necessidade e uma enorme pressão para produzir resultados imediatos podem conduzir os gestores organizacionais a ponderar os investimentos nos recursos de capital intelectual.

Quando se avalia a importância dos factores associados ao capital intelectual e o subsequente reconhecimento destes enquanto mais valias financeiras, seria difícil resistir à tentação de explorar o potencial e benéfico retorno do capital intelectual.

Com efeito, da análise aos resultados, conclui-se que as agências de viagens e turismo são distintas na sua forma de actuação.

Assim, ao nível dos *clusters* identificados, através da confrontação entre as dimensões do capital intelectual, quando agregadas duas a duas, conclui-se:

- 1) As dimensões formação e inovação apresentam uma tendência equivalente (quer seja positiva, quer seja negativa), conforme se expõe no quadro 40, com 66,7%;
- 2) A qualidade comparativamente com a formação não é uma das maiores preocupações (valores baixos ou moderados) para 86% da população estudada;
- 3) A maioria das agências de viagens e turismo (56,1%) possui uma grande ênfase da dimensão formação e da dimensão processos, simultaneamente;
- 4) A importância dada à inovação apresenta-se equitativamente distribuída (quadro 43 / figura 43), quando analisada conjuntamente com a dimensão qualidade;

- 5) A maioria das agências de viagens e turismo que atribui significativa importância aos processos, também atribui relevância à dimensão inovação (47,4%); contudo, existem ainda 21,1% que, apesar de atribuírem muita importância à dimensão processos, não privilegiam a dimensão inovação (quadro 44);
- 6) A ênfase simultânea na qualidade e nos processos é existente em 75,4% das agências de viagens e turismo.

A distribuição das agências de viagens e turismo, quando repartidas segundo a sua dimensão, revela uma heterogeneidade das políticas e ênfases nas quatro dimensões do capital intelectual, patente nas micro, pequenas e médias empresas, que apresentam globalmente desvios-padrão com valores na ordem de 50% do valor médio obtido.

Contudo, as agências de viagens e turismo com 50 ou mais funcionários (classificadas como grandes) evidenciam um reduzido desvio-padrão, indicador de uma homogeneidade no equilíbrio das quatro dimensões de capital intelectual, isto é, a ênfase dada a cada uma das dimensões regista escassa variação nas grandes empresas que possuem manuais de processos e normas, políticas de qualidade, sectores de serviço ao cliente e dinâmicas de gestão de pessoas, explícitos e codificados, dada a necessidade de os aplicar, instituir e gerir transversalmente a toda a organização.

Ora, o estudo das organizações, permite desenhar o modo como emerge o capital intelectual, ou na sua forma activa, a gestão do conhecimento, consubstanciando-se no processo de criar, identificar e utilizar o conhecimento, em sentido lato, para maximizar a performance organizacional.

Saliente-se que o capital intelectual aparece como estático e necessita de um verbo para descrever a acção que se pode empreender, isto é, o que os gestores podem fazer, como por exemplo, gerir o capital intelectual ou aumentar o capital intelectual. A gestão do conhecimento é desde logo activa, pois contém um verbo (gerir). Este conceito é muito abstracto e a noção de que o conhecimento pode ser gerido está próxima de um oxímoro (Martins e Lopes, 2012).

Em termos de lógica explicativa, é correcto considerar o capital intelectual e a gestão do conhecimento como dois gémeos, ou dois ramos de uma mesma árvore, sendo que uma das principais distinções reside na forma como as palavras encerram conotações diferentes.

Existe um longo debate sobre o papel das tecnologias de informação (TI) na gestão do conhecimento. Alguns argumentam que as TI na gestão do conhecimento estão sobrevalorizadas e que deve ser dado maior ênfase aos aspectos sociais e humanos. Sem esquecer que são necessários o conhecimento dos trabalhadores e das suas necessidades para alcançar sistemas de gestão do conhecimento robustos, especialmente no caso das grandes organizações.

A temática do capital intelectual, que tem vindo a crescer abundantemente nas últimas décadas, assume cada vez mais um papel-chave na equação da produtividade e competitividade organizacional. A força de trabalho de outrora, a que sucedeu o capital financeiro e a tecnologia mais recentemente, não parecem ser suficientes para explicar os desempenhos das organizações nas suas diversas vertentes. A teoria do capital intelectual decorre da crise paradigmática enunciada por T. Khun, quando as teorias económicas vigentes se sucedem em modelos explicativos que justifiquem a realidade social. As organizações podem replicar infinita e perpetuamente modelos produtivos, sem que com isso se consigam diferenciar e incrementar os seus resultados. A observação da realidade permite identificar que uma organização não pode crescer infinitamente e que a sua diferenciação e competitividade deve assentar na acção de factores conjugados ao nível da inovação (capital individual), dos processos, dos clientes e da equipa: os 4 vectores do modelo de capital intelectual.

Uma organização alcançará maior produtividade e sustentabilidade se promover políticas efectivas de gestão eficiente e equilibrada dos 4 determinantes de capital intelectual.

Por outro lado, uma cultura colectiva aberta, que encoraja à partilha de ideias e das melhores práticas e à transferência de conhecimento, é um impulsionador fundamental para a optimização do capital intelectual, através da adopção de políticas de gestão do conhecimento.

Com a actual escassez de recursos e de meios, a sustentabilidade, produtividade e, consequentemente, competitividade, podem ser alcançadas através da gestão do capital

intelectual, que se assume ser o único recurso que não se esgota com a sua utilização, e que, pelo contrário, incrementa o seu valor global.

As agências de viagens e turismo, e o sector do turismo em geral, radicam cada vez mais a sua diferenciação nos 4 determinantes do capital intelectual, a disseminação dos seus processos e políticas de gestão de clientes e a inovação contínua e gestão do capital de equipa.

O sistema económico está todo ele interligado e as organizações mais hábeis na gestão dos seus recursos, em especial daqueles que são de difícil replicação, possuem as bases para a conquista do seu crescimento e sustentabilidade.

II) Limites da tese

Um trabalho de investigação apresenta por definição um conjunto de constrangimentos, que em observância do princípio da transparência, não se podem deixar de referenciar.

Em primeiro lugar, salienta-se que a estratégia de amostra semiconveniente foi usada, no que respeita ao sector estudado, assim como no processo de desenvolvimento e validação do instrumento de recolha de dados. Numa investigação subsequente, poder-se-ia requerer uma amostra aleatória com organizações de diversos sectores de actividade.

Por outro lado, os participantes neste estudo provêm de diferentes organizações de forma a maximizar a amplitude da amostra. Contudo, havia um número limitado, por vezes apenas um respondente por cada empresa, contudo, sem nunca colocar em causa a cientificidade do estudo. Futuramente, será interessante desenvolver estudos com maior número de respondentes ao nível dos colaboradores, de diferentes níveis com diversas funções, provenientes da mesma empresa, de modo a validar a consistência das respostas.

Por último, recorda-se que todas as organizações nesta investigação estão interessadas no desenvolvimento do capital intelectual, mas os seus esforços são encaminhados por diferentes prioridades que estão ligadas à sua situação específica. Muito provavelmente haverá mudanças à medida que estas prossigam e de acordo com o ciclo de vida de cada organização, uma vez que procedem à configuração dos seus próprios temas e medidas, pelo que cada

conjunto de medidas tem de ser acompanhado por uma interpretação. Na verdade, o grau de conhecimento relativo à ocorrência e tamanho da responsabilidade intangível pode variar dramaticamente de uma organização para a outra. A heterogeneidade e transversalidade obtidas poderão futuramente ser reduzidas, ampliando uma hipotética uniformização dos resultados.

III) Pistas para investigações futuras

Uma vez que se está a abordar uma temática de capital intelectual / gestão do conhecimento, ainda recente, subsiste uma panóplia de questões que podem contribuir para a consolidação futura da área.

Assim, no decurso da investigação, emergiram questões que são susceptíveis de constituir boas pistas de investigação futura.

Por um lado, será positivo desenvolver um estudo sobre a fundamentação, para que nas empresas que actuam nos segmentos de mercado mais exigentes, a competitividade seja quase exclusivamente assegurada pela inovação/capacidade de resposta a necessidades.

Por outro lado, em alguns segmentos organizacionais, como é o caso do segmento empresarial, tem-se observado que o preço não desempenha um papel fundamental, sendo os vectores da qualidade dos produtos/serviços e da diversidade dos produtos/ serviços os principais factores de competitividade, já que se trata de um mercado de maior poder de compra e com maior exigência de diversificação, constituindo-se como uma interessante linha de investigação futura.

Numa outra vertente, podem-se identificar outras linhas interessantes para investigações futuras como a correlação entre a criação de valor intangível e o compromisso, a confiança e a satisfação, de modo a ser investigado mais profundamente o significado das diferenças nos resultados dos questionários dos colaboradores.

No entanto, esta pesquisa, que se revelou profícua, não pode ser considerada como totalizadora e absolutamente acabada. Aliás, na linha dos estudos de T. Khun, este é mais um

contributo para o desenvolvimento da investigação na área da gestão das organizações e comportamento organizacional.

Numa época onde a crise de valores, nas suas diversas latitudes, se dissemina além-fronteiras, a verdadeira sustentabilidade reside na essência das organizações.

Nos últimos séculos, foram-se sucedendo teorias explicativas que asseguravam, à época, os incrementos de produtividade e sustentabilidade que se exigiam. Contudo, as soluções de antanho não se mostram suficientes no dealbar do século XXI, onde a globalização e disseminação da informação e comunicação contribuíram para uma nova realidade societal.

Assim como nos primórdios, a verdadeira riqueza está no Homem e na aplicação das suas capacidades, permitindo-nos corrigir que, se a informação era poder, na sociedade actual o poder (e a sustentabilidade organizacional) advém do uso da informação aplicada (conhecimento) que resulta dos processos, da aprendizagem dos clientes, da equipa, e do ser humano individual.

A organização já foi apelidada de aprendente (Senge, 1990), mas importa ter presente que a aprendizagem é apenas uma parte do problema, integrando o capital intelectual esses mesmos pressupostos enunciados. A verdadeira raiz da sustentabilidade organizacional está na utilização (propensão e modelo de facilitação) dessa aprendizagem. O caminho seguido apontava para a mecanização e primazia do sistema financeiro da gestão organizacional, afastando o ser humano do cerne da questão, tendo-se arrepiado este longo percurso com o enunciar do capital intelectual logo em 1969 (Galbraith, 1969).

A História, que ainda não está no fim, encarregou-se de trazer o Homem para o centro das atenções, afinal tal como sabiamente ensinou Indira Gandhi: se não fazes parte do problema, é porque fazes parte da solução, e o capital intelectual faz parte da solução para uma gestão organizacional mais eficiente, equilibrada, sustentável e com esperança num Mundo cada vez melhor.

Bibliografia

Ababneh, B. & Edwards J. (2007). Systems Failure Approach for Knowledge Management. *Proceedings of ECKM 2007, 8th European Conference on Knowledge Management 2007, Consorci Escola Industrial de Barcelona*, 1 –7. Barcelona, Spain, 6-7 September 2007.

Abeysekera, I. & Guthrie, J. (2004). Human Capital Reporting in a Developing Nation. *The British Accounting Review*, 36, 251-268.

Accorsi, F. L. & Costa, J.P. (2007). Peer-to-peer systems consubstantiate the ba concept In Remenyi, D. (Eds.). *Proceedings of ECKM 2007, 8th European Conference on Knowledge Management 2007, Consorci Escola Industrial de Barcelona*, 15 –21. Barcelona, Spain, 6-7 September 2007.

Addleson, M. (1999). *What is a learning organization?* [Electronic Version] from <http://psol.gmu.edu/psol/degree2.nsf/Perspectives%20Frameset?OpenFrameSet>.

Addleson, M. (2000). Organizing to Know, Organizing to Learn: Reflections on Knowledge and Knowledge Management. In Srikantaiah, K. e Koenig, M. (Eds). *Knowledge management for the information professional* (pp. 137-160). Medford, NJ: Information Today, Inc.

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), March, 107-136.

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-George, P. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (1ª edição). Gradiva-Publicações, Lda. (Tradução do original em francês *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*. Armand Colin Éditeur, 1995).

Alexopoulos, E. & Babis, T. (2003). The Generic Information Business Model. *International Journal of Information Management*, 23, 323-336.

Aligica, P. D. (2005). Scenarios and the growth of knowledge: notes on the epistemic element in scenario building. *Technological Forecasting & Social Change*, 72, 815–824, Elsevier.

Almeida, D. A. & Neves, T. C. (2007). Knowledge flow methodology: analyzing the quality of information for service process improvement - a case study of a Brazilian energy utility. *Proceedings of ECKM 2007: 8th European Conference on Knowledge Management 2007: Consorci Escola Industrial de Barcelona*, Barcelona, Spain, 6-7 September 2007.

Alwert, K., Bornemann, M. & Kivikas, M. (2004). Intellectual capital statement – made in Germany. In Guideline. *Published by the Federal Ministry for Economics and Technology*. Berlin (online).
http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_english.pdf

Alwert, K., Bornemann, M. & Will, M. (2007). Does Intellectual Capital Reporting Matter to Financial Analysts? *Proceedings of ECKM 2007:8th European Conference on Knowledge Management 2007:Consorci Escola Industrial de Barcelona*, 1, Barcelona, Spain, 6-7 September 2007, 46-55.

Amir, E. & Lev, B. (1996). Value-relevance of Nonfinancial Information: The wireless communications industry. *Journal of Accounting and Economics*, 22(3), 30.

Andriessen, D. (2001). Weightless Wealth, Four modifications to standard IC theory; *Journal of Intellectual Capital*, Vol 2 No 3, pp. 204-14.

Andriessen, D. (2004 a). IC valuation and measurement: Classifying the state of the art, *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 230-242.

Andriessen, D. (2004 b). *Making sense of intellectual capital*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 13-124.

APB – Accounting Principles Board (1970). *APB opinion 17 intangible assets*. New York: American Institute of Certified Public Accountants.

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1997). *Methodology for Creating Business Knowledge*. SAGE Publications.

Arenas, T., Grau, C. & Viedma, J. M. (2007). Diagnosing a Region's Intellectual Capital to Generate Sustainable Development Strategies: A new Approach. *Proceedings of ECKM 2007, 8th European Conference on Knowledge Management 2007, Consorci Escola Industrial de Barcelona*, 71 –78. Barcelona, Spain, 6-7 September 2007.

Argyris, C. (1999). On Organizational Learning. *Blackwell Publishers, Inc.*, 25-34.

Arif, M., Kulonda, D., Jones, J., and Proctor, M. (2005). Enterprise information systems: technology first or process first? *Business Process Management Journal*, 11(1), 5-21.

ASB – Accounting Standards Board (1997). *FRS 10 goodwill and intangible assets*. Accounting Standards Board.

Arthur, W. B. (1996). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*, July-August, 100-109.

Backhuijs, J. B., Holterman, W. G., Oudman, R.S., Overgoor, R.P.M. & Zijlstra, S.M. (1999). *Reporting on intangible assets*. In Paper Presented at the OECD International Symposium on Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects, 9 – 10 June, OECD, Amsterdam.

Baiget, J. (2005a). Escenarios del Conocimiento: Conocimiento Orgánico y Inorgánico. *Novatica Magazine*, 175, May-June 2005, 36-37.

Baiget, J. (2005b). Gestión del Conocimiento: La Última Frontera? *Capital Intelectual Magazine*, 1, 4th. Quarter 2005, 21-35.

Banker, R. D., Chang, H. & Majumdar, S. K. (1996). A framework for Analyzing Changes in Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 17, 693 – 712.

- Barnes, J. (Ed.). (1984). *Aristotle, complete works*. Princeton: Princeton University Press.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1992). What is a Global Manager? *Harvard Business Review*, 70(5), 101 – 108.
- Bassi, L. J. & McMurrer, D. P. (1999). Indicators of human capital investment and outcomes from the American society for training and development. *International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: experiences, issues and prospects*. OECD, Amsterdam, June.
- Bassi, L. J., Lev, B., Low, J., McMurrer, D. P. & Siesfeld, G. A. (2000). Measuring corporate investments in human capital. In Blair, M. M., Kochan, T. A. (Eds.). *The New Relationship, Human Capital in the American Corporation*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Baum, G., Ittner, C., Larcker, D., Low, J., Siedfield, T. & Malone, M. (2000). Introducing the New Value Creation Index. *Forbes ASAP*, 140 – 143.
- Baum, J. A. A. & Silverman, B. S. (2004). Picking Winners or Building Them? Alliance, Intellectual, and Human Capital as Selection Criteria in Venture Financing and Performance of Biotechnology Startups. *Journal of Business Venturing*, 19, 411-436.
- Baxter, R. & Matear, S. (2004). Measuring Intangible Value in Business-to-Business Buyer-seller Relationships: An intellectual capital perspective. *North-Holland: Industrial Marketing Management*, 33, 491-500.
- BCG - Boston Consulting Group, 1999, *The Value Creators: A study of the world's top ten performers*, BCG, Boston.
- Bechina, A. A. (2007). Knowledge, Learning and Innovation: the quest for a competitive Edge. In Y. Cader (Eds.). *Integrated Knowledge management*: Heidelberg Press Anticipated Publication. September 2006.
- Bechina, A. A., Michon, N., & Nakata, K. (2005). Pathway to Innovation through Knowledge Management. *ICICKM, the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning*. Dubai: United Arab Emirates. 21-22 November 2005.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70, 9. University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. *National Bureau of Economic Research*. Nova Iorque.

Bednar, P., Welch, C. & Katos, V. (2007). Dealing with complexity in knowledge sharing processes. *Proceedings of ECKM 2007, 8th European Conference on Knowledge Management 2007, Consorci Escola Industrial de Barcelona, Barcelona, Spain, 6-7 September 2007*, 101-107.

Beech, N., MacIntosh, R., MacLean, D., Shepherd, J. & Stokes, J. (2002). Exploring constraints on developing knowledge: on the need for conflict. *Management Learning*, 33(4), 459-475.

Beijerse, R. P. (2000). Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 162-179.

Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.

Bertrand, N. (1988). *Human resources and corporate strategy: technological change in banks and insurance companies*. Paris. OECD.

Bierly & Chakrabarti (1996). Generic Knowledge Strategies. In the U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 17, (pp. 123-135). Winter Special Issue.

Blair, D. C. (2002). Knowledge Management: Hype, Hope, or Help? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1019-1028.

Bocatto, E. & Toledo, E. P. (2007). An existential-humanistic framework to organizational learning. *Proceedings of ECKM 2007, 8th European Conference on Knowledge Management 2007, Consorci Escola Industrial de Barcelona, Barcelona, Spain, 6-7 September 2007*.

Boisot, M. (1999). *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy*. Oxford: Oxford University Press.

Bollinger, A. S. & Smith, R. D. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.

Bontis, N. (1996). There's a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 40-47.

Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.

Bontis, N. (1999). Managing an Organisational Learning System by Aligning Stocks and Flows of Knowledge: an empirical examination of intellectual capital, knowledge and business performance. In Ph.D. Theses (Eds.). *Ivey School of Business*. University of Western Ontario: London. Canada.

Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.

Bontis, N. (2003), Intellectual capital disclosure in Canadian corporations. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 7(1), 9-20.

Bontis, N. (2004). National Intellectual Capital Index, A United Nations initiative for the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 13-39.

Boreham, N. & Lammont, N. (2000). *Work process knowledge in technological and organizational development*. Final report of Project SOE1-CT97-1074 of the EU Targeted Socio- Economic Research Programme (Brussels, European Commission, Directorate General for Research).

Available online at: <http://www.cordis.lu/improving/socio-economic/publications.htm>

Bornemann, M. & Alwert, K. (2007). The German Guideline for Intellectual Capital Statements - Method and Experiences. *McMaster World Congress on Intellectual Capital*. Hamilton, Ontario, Canada, January.

Boudarbat, B., Lemieux, T. & Riddell, W.C. (2010). The Evolution of the Returns to Human Capital in Canada, 1980-2005. *Canadian Public Policy*, 36(1), 63–89.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (1997). Measuring intellectual capital: Learning from financial history. *Human Resource Management*, 36(3), 343 – 356.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, New York.

Bramwell, A., Hepburn, N. & Wolfe, David A. (2012). *Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada*. Program on Globalization and Regional Innovation Systems, Munk School of Global Affairs, University of Toronto.

Brennan, N. (2001). Reporting intellectual capital in annual reports: evidence from Ireland. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 14(4), 423-436.

Brennan, N. & Connell, B. (2000). Intellectual Capital: current issues and policy implications. *Journal of Intellectual Capital*, 1, 206-240.

Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millennium Enterprise*. International Thomson Business Press, Londres.

Brooking, A. (1997). The Management of Intellectual Capital. *Long Range Planning*, 30(3), 364-365.

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2, 40-57.

Brown, J. S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12(2), 198 – 213.

Brummet, R. L., Flamholtz, E. G. & Pyle, W. C. (1968). Human Resource Measurement – A Challenge for Accountants. *The Accounting Review*, XLIII(2), 217-224.

Buckley, P. J. (1989). Foreign Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprises: The Theoretical Background. *Small Business Economics*, 1(2), 89-100.

Buckley, P. J., Pass, C. L. & Prescott, K. (1992). The Internationalization of Service Firms: A Comparison With the Manufacturing Sector. *Scandinavian International Business Review*, 1(1), 39-56.

Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos Deusto*, LIII(164), 207-229. Agosto.

Bukh, P. N., Larsen, H.T. & Mouritsen, J. (1999). Developing intellectual capital statements: Lessons from 23 Danish firms. *International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues and Prospects*, June, Amsterdam.

Bukh, P. N., Larsen, H. T. & Mouritsen, J. (2001). Constructing Intellectual Capital Statements. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 87-108.

Bukowitz, W. R. & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.

Burgess, R. G. (1997). *A Pesquisa de terreno: uma introdução* (1st ed.). Celta Editora, Lda. (Tradução do original em Inglês (1984). *In the field: an introduction to field research*, Routledge.).

Burton-Jones, A. (1999). Business, Work and Learning in the New Economy. *Business Economy*. Oxford: Oxford University Press.

Caddy, I. (2001). Issues concerning intellectual capital metrics and measurement of intellectual capital. *Singapore Management Review*, 24(3), 77-88.

Caldwell, F. (1999). Knowledge Management Risk Analysis Framework. *GartnerGroup Report*. December 28.

[Online]. <http://gartner4.gartnerweb.com:80/gg/purchase/0/00/853/52/doc/00085352/>

Caldwell, F. (2001). Layoffs? Intellectual capital walking out the door. *GartnerGroup report*. January 25.

Disponível online em <https://www.gartner.com/doc/320138/layoffs-intellectual-capital-walking-door>

Canibano, L., Garcia-Ayuso, M., Sanchez, M.P., Chaminade, C., Olea, M. & Escobar, C.G. (1999). Measuring intangibles: discussion of selected indicators. *International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: experiences, issues and prospects*. Amsterdam: OECD, June.

Cardoso, L. (2007). *Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional* (1st ed.). Editorial Novembro.

Carendi, J. R., CEO of Skandia. *Relatório de Contas 1998*.

Carmeli, A. e Tishler, A. (2004). The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278

Carlucci, D., Marr, B. & Schiuma, G. (2004). The Knowledge Value Chain – How intellectual capital impacts Business Performance. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 575-590.

Carlucci, D. & Schiuma, G. (2006). Knowledge asset value spiral: linking knowledge assets to company's performance. *Knowledge and Process Management*, 13(1), 35-46.

Castells, M. (1997). The Power of Identity. *The Information Age: Economy, Society and Culture, II*. Cambridge, MA. Oxford, UK: Blackwell.

Castells, M. (1998). End of Millennium. *The Information Age: Economy, Society and Culture, III*. Cambridge, MA. Oxford, UK: Blackwell.

Castro, F. B. (2000). *Foreign Direct Investment in the European Periphery: the Competitiveness of Portugal*. Tese de Doutoramento. Leeds: Universidade de Leeds.

Celemi (1994). *The knowledge organisation - an introduction*. Sweden.

Celemi (1998). *Growing a knowledge company*. www.celemi.com inclui o monitor de activos intangíveis em <http://www.celemi.se/sbc/sbc2.html>

Chang, L. & Birkett, B. (2004). Managing Intellectual Capital in a Professional Service Firm: Exploring the creativity-productivity paradox. *Management Accounting Research*, 15, 7-31.

Chatzkel, J. (2002). *Intellectual capital*. UK: Capstone Publishing.

Chen, M-C., Cheng, S.-J. e Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, Nº 2, 159-176

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chih-Hung, T., Ching-Liang, C. & Lieh, C. (2006) A Case Study of Knowledge Management Implementation for Information Consulting Company. *International Journal of the Compute, The Internet and Management*, 14(3), 60–78.

Chua, A. & W. Lam (2005). Why KM projects fail: a multi case analysis. *Journal of Knowledge Management*, 9(3).

Chung, K. H. & Pruitt, S.W. (1994). A simple approximation of Tobin's Q. *Financial Management*, 23(3), 70-4. Autumn.

Clark J. M. (1923). *Studies in the economics of overhead costs*. Chicago: The University of Chicago Press.

Collins, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, 118-28. July/August.

Comissão Europeia (1996), Recomendação da Comissão das Comunidades Europeias, nº.96/280/CE.

Comissão Europeia (2005). Measuring progress towards a more sustainable Europe [on-line] http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1073,46587259&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_product_code=KS-68-05-551

Committee Reports (1973). Report of the committee on human resources accounting. *The Accounting Review*, 48(Suppl.), 169-185.

Conner, K., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477 – 501.

Copeland, R. M., Francia, A. J. & Strawser, R. H. (1973). Students as subjects in behavioral business research. *The Accounting Review*, 48, 365-372.

Costa, Carla Margarida Barroso Guapo da. (2003). *O investimento português no Brasil: determinantes tradicionais e contribuição da proximidade cultural*. Tese de Doutoramento. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Coviello, N. E. & Munro, H. J. (1997). Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.

Cowell, D. (1984). *The marketing of services*, Heinemann. Oxford.

Cruz, T. (2002). *Gerência do conhecimento*. São Paulo: Editora Cobra.

CS First Boston (1996). Shareholder value in Europe, increase in ROIC, share buy-backs and demergers. *CS First Boston, Equity Research – Europe*.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann. Amsterdam.

DATI – Danish Agency for Trade and Industry (1998). *Intellectual capital accounts: new tool for companies*. Copenhagen: DTI Council.

DATI – Danish Agency for Trade and Industry (1999). *Developing intellectual capital accounts: experiences from 19 companies*. Copenhagen: Ministry of Business and Industry.

Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers M.C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43 – 57. Winter .

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial* (1st ed.). Editora Campus. (Tradução do original em Inglês (1998). *Working knowledge*. HBS Press).

David, P., & Foray, D. (2002). An introduction to the economy of the knowledge society. *International Social Science Journal*, 54(171), 9–23.

Day, D. V. (2001). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

DCTU – Danish Confederation of Trade Unions (1999). Your knowledge – can you book it? *International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: experiences, issues and prospects*. Amsterdam. OECD. June.

De Brentani, U. & Ragot, E. (1996). Developing new business-to-business professional services: what factors impact performance. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 517-530.

Delgado, R. A. et al. (2007). The Knowledge Management Helps to Implement an Information System. *Proceedings of ECKM 2007, 8th European Conference on Knowledge Management 2007, Consorci Escola Industrial de Barcelona*, 28 – 34. Barcelona, Spain, 6-7 September 2007.

Depauli, P. (2006). The Influence of Martin Heidegger on Claudio Ciborra's Writings. *Information Systems and People: Implementing Information Technology in the Workplace, Proceedings of 3rd itAIS Conference*, Milan, Italy, Università Bocconi, 26-27 October 2006.

Descartes, R. (1951). *Discours de la méthode* (1st ed.). Paris: Union Générale D'éditions.

DiBella, A. J. (1995). Developing learning organizations: a matter of perspective. *Academy of Management: Best Papers Proceeding*, 287-90.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504 – 1511.

Dierks, P. A. & A. Patel. (1997). What is EVA and How Can it Help Your Company? *Management Accounting*, 52-58. November.

Dixon, N. (2002). *Common knowledge: how Companies thrive by Sharing what they know*. Boston: Harvard Business Press.

Dilnutt, R. (2002). Knowledge management in practice: Three contemporary case studies. *International Journal of Accounting Information Systems*, 3, 75 – 81

Dobja, M. (1998). How to place human resources into the balance sheet? *Journal of Human Resource Costing*, 3(1), 83-92.

Dodd, J. L. & Chen, S. (1997). Economic Value Added: an empirical examination of a new corporate performance measure. *Journal of Managerial*, 9(3).

Doz, Y. e Prahalad, C. K. (1988). A Process Model of Strategic Redirection in Large Complex Firms: The Case of Multinational Corporations. In Pettigrew, A. (Eds.). *The Management of Strategic Change* (pp. 63-83). Oxford: Basil Blackwell.

Dozentin, S. A. S., Flamholtz, E. G. & Bullen, K. L. (1989). Human resource accounting: a state-of-the-art review. *Journal of Accounting Literature*, 8, 235-264.

Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over machine: the power of human intuition and expertise in the age of the computer*. Oxford, Basil, Blackwell.

Drew, S. (1999). Building Knowledge Management into Strategy: Making Sense of a New Perspective. *Long Range Planning*, 32(1), 130-136.

Drucker, P. F. (1969). *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. New York, NY: Harper & Row.

Drucker, P. F. (1992). The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, 70, 95-104.

Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós-capitalista* (1st ed.). Difusão Cultural. (Tradução do original em Inglês (1993). *Post capitalist society*).

Drucker, P. F. (1996). *A gestão numa época de grande mudança* (1st ed.). Difusão Cultural. (Tradução do original em Inglês (1995). *Managing in a time of great change*)

Drucker, P. F. (1998). The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, 95-104. Setembro-Outubro.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41, 79-94.

Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Acad. Manage. Rev.* 23, 660 – 679.

Easterby-Smith, M., Araújo, L. & Burgoyne, J. G. (1999). *Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*. Londres: Sage Publications.

Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 131-137. January-February.

Eckstein, C. (2004). The Measurement and Recognition of Intangible Assets: Then and Now. *Accounting Forum*, 28, 139 – 158.

Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperBusiness.

Edvinsson, L. & Stenfelt, C. (1999). Intellectual Capital of Nations for Future Wealth Creation. *Journal of human resource costing and accounting*, 4(1), 21-33.

Edvinsson, L. & Sullivan, P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.

Edwards, J. S. & Kidd, J. B. (2003). Knowledge Management Sans Frontières. *Journal of the Operational Research Society*, 54(2), 130-139.

Edwards, J. S., Collier, P. M. & Shaw, D. (2003). Making a Journey in Knowledge Management Strategy. *Journal of Information and Knowledge Management*, 2(2), 135-151.

Edwards, J. S., Shaw, D. & Collier, P. M. (2005). Knowledge Management Systems: Finding a Way With Technology. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 113-125.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105 – 1121.

Eisenhardt, K. M. & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based View: A New Theory of Strategy? In A.Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington (Eds.). *Handbook of strategy and management* (pp. 139 – 164). London: Sage.

Elias, N. (1972a). Summary of Discussion by William C. Pyle of the Effect of Human Asset Statements on the Investment Decision and a Reply. Empirical Research in *Accounting, Selected Studies*, 234-240.

Elias, N. (1972b). The effect of Human Asset Statements on the Investment Decision: An Experiment. Empirical Research in *Accounting, Selected Studies*, 215-233.

Elkjaer, B. (1999). In Search of a Social Learning Theory. In M. Easterby-Smith, L. Araújo and J. Burgoyne (Eds.). *Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*. London: Sage.

Elwell, C. K. (2006). *Long-Term Growth of the U.S. Economy: Significance, Determinants, and Policy*. Congressional Research Service Report for Congress. The Library of Congress.USA.

EMJ. (1996). The Epistemological Challenge: Managing Knowledge and Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14(Issue 4), 333-337. August 1996.

Empson, L. (2001). Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers. *Human Relations*, 54(7), 839-861.

Epstein, M. J. & Manzoni, J.F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.

Erickson, G. & Jacobson R. (1992). Gaining Comparative Advantage Through Discretionary Experience: The Returns to R&D and Advertising. *Management Science*, 38(9), 1264–1279.

Finger, M. & Bürgin Brand, S. (1999). The Concept of the Learning Organization Applied to the Transformation of the Public Sector. In Organizational learning and the learning organization (Eds.). *Easterby-smith, burgoyne and araujo* (pp. 130-156). London: Sage Publications.

Fischer, G. & J. Ostwald (2001). Knowledge management: problems, promises, realities, and challenges. *IEEE Intelligent Systems*, 16(1), 60-72.

Fisher, I. (1930). *The theory of interest, as determined by impatience to spend and opportunity to invest*. New York, NY: Macmillan Company.

Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance*. New York, NY AMACOM.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. & Voss, C. (1991). *Performance measurement in services businesses*. New York: The Gresham Press.

Flamholtz, E. (1971). A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process With Service Rewards. *The Accounting Review*, 46, 253-266.

Flamholtz, E. (1972). On the Use of Economic Concepts of Human Capital. A Model for Human Resource Valuation: a Stochastic Process with Service Rewards. *The Accounting Review*, 46, 253-266.

Flamholtz, E. (1976). The Impact of Human Resource Valuation on Management Decisions: A Laboratory Experiment. *Accounting, Organizations and Society*, 1(2/3), 153-165.

Flamholtz, E. & Holmes, S. (1972). Sherlock Holmes Last Case: A Reply to Ronen. Empirical Research in *Accounting, Selected Studies*, 272-282.

Foddy, W. (1996). *Como perguntar - teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora. (traduzido do original (1993). *Constructing questions for interviews and questionnaires: theory and practice in social research*. Cambridge University Press.)

Fombrun, C. (2001). Corporate Reputations as Economic Assets. In M. Hitt, R. Freeman, & J. Harrison (Eds.). *Handbook of Strategic Management* (pp. 289-312). Malden, MA: Blackwell Publishers.

Fortin, M.-J. (1999). Effects of quadrat size and data measurement on the detection of boundaries. *J. Veg. Sci.*, 10, 43-50.

Fukuyama, F. (1992). *O fim da história e o último homem*. Lisboa, Gradiva. (traduzido do original (1992). *The end of history and the last man*.)

Gal, Y. (2004). Reward Effect: a Case Study of Failing to Manage Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 73-83.

Galbraith, J. K. (1969). *Letter to economist Michael Kalecki in Feiwel, G.R.: The Intellectual Capital of Michael Kalecki*. A Study in Economic Theory and Policy. Knoxville: University of Tennessee Press.

GartnerGroup (1999). *The enterprise portal: is it knowledge management?* GartnerGroup report. September 19. [Online]. Available:

<http://gartner6.gartnerweb.com:80/glet/purchase/g/lc/is0/9990/2/doc/glcis099902>

Gartnergroup (2000). *KM benefits: from building productivity to creating wealth*. GartnerGroup report. April. [Online]. Available: <http://gartner4/gartnerweb.com:80/glet/purchase/g/lc/is0/4010/001/doc/glcis04010001/>

Garu, R. & Kumaraswamy, A. (2005). Vicious and Virtuous Circles in the Management of Knowledge: The Case of Infosys Technologies. *MIS Quarterly*, 29(1), 9-33. March.

Gelb, D. & Siegel, P. (2000). Intangible Assets and Corporate Signaling. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 15, 307–323.

Ghemawat, P. (2006). *Strategy and the business landscape* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1997). *O inquérito – teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora. (traduzido do original (1977). *Les enquêtes sociologiques théories et pratique*.)

Gill, J. & Johnson, P. (1991). *Research methods*. London: Paul Chapman.

Girosi, F., Jones, M. & Poggio, T. (1993). *Priors, stabilizers and basics functions: from regularization to radial, tensor and additive splines*. AI Memo 1430: CBCL paper 75. <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/7212/AIM-1430.pdf?sequence=2>

Goman, C. K. (2002a). Five Reasons People Don't Tell What They Know. *Knowledge Management CRM Magazine*. June 22. <http://www.ckg.com/archive19.html>

Goman, C. K. (2002b). What Leaders can do to Foster Knowledge Sharing. *Knowledge Management Review*, 5(4), 10-11.

Gonçalves, C. (2005). *Uma teoria da empresa ágil criadora de conhecimento*. Lisboa: Contributos. Tese de Doutoramento em Gestão. ISCTE.

Gouveia, B. & Teixeira, F. (2005). *Estrutura de mercado e competitividade*. Salvador: XI Seminário de Gestão Tecnológica – ALTEC.

Gottschalk, P. (2005). *Strategic knowledge management technology*. Hersey: Idea Group Publishing.

Graham, A. B. & Pizzo, V. G. (1998). A question of balance: Case studies in strategic knowledge management. In *The Strategic Management of Intellectual Capital* (Eds.). *DA Klein*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

Grant, R. M. (1991). The resource-based view of competitive advantage: implication for strategy formulation. *California Management Journal*, 33, 14-35.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.

Grantton, L. & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the “Volunteer” Employee. *Pergamon OU European Management Journal*, 21(1), 1-10.

Garavan, T. N. & McGuire, D. (2001). Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality. *J. Workplace Learn*, 13, 144-164.

Gray (2001). The Impact of Knowledge Repositories on Power and Control in the Workplace. *Information Technology & People*, 14(4), 368-384.

Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. *MIS Quarterly*, 30(3), 611-642.

Grojer, J.-E. & Johanson, U. (1996). *Human resource costing and accounting* (2nd ed.). Stockholm: Joint Industrial Safety Council.

Grosse, R. & Trevino, L. J. (1996). Foreign Direct Investment in the United States: An Analysis by Country of Origin. *Journal of International Business Studies*, 27(1), 139–155.

Gupta, K., & Michailova, S. (2004). Knowledge Sharing in Knowledge Sharing in Knowledge-Intensive Firms: Opportunities and Limitations of Knowledge Codification, [Electronic Version], CKG WP from <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7314/knowledge%20sharing%20in%20knowledge-intensive%20firms.pdf?sequence=1>

Guthrie, J. & Petty, R. (1999). A Review of Australian Annual Reporting Practices of Intellectual Capital and Knowledge Management. *Know99 Knowledge Management Conference*. Sydney. 26 Nov.

Guthrie, J., Petty, R., Ferrier, F. & Wells, R. (1999). There is no Accounting for Intellectual Capital in Australia: A Review of Annual Reporting Practices and the Internal Measurement of Intangibles. *OECD Symposium on Measuring and Reporting of Intellectual Capital*. Amsterdam. June 9-11.

Guthrie, J. & Petty, R. (2000). Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), 62-65.

Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K. & Ricceri, F. (2004). Using Content Analysis as a Research Method to Inquire Into Intellectual Capital Reporting. *Journal of Intellectual Capital* 5(2), 282 - 293.

Haanes, K. & Lowendhal, B. (1997). *The unit of activity: towards an alternative to the theories of the firm*. London: Strategy, Culture and Style. John Wiley and Sons.

Hall, C. A. L., Hall, M. L. L., & Helbem, S. A. (2004). The Role of Social and Intellectual Capital in Achieving Competitive Advantage Through Enterprise Resource Planning (ERP) Systems. *J. Eng. Technol. Manage.*, 21, 307-330.

Han, D. & Han, I. (2004). Prioritization and Selection of Intellectual Capital Measurement Indicators Using Analytics Hierarchy Process for the Mobile Telecommunications Industry. *Expert Systems with Applications*, 26, 519- 527.

Handy, C. (1989). *The age of unreason* (1st ed.). Business Books, Ltd.

Handy, C. (1994). *Deuses da gestão* (1st ed.). Edições CETOP. (Tradução do original em Inglês (1978). *Goods of management*.)

Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73, 40-50.

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

Harmaakorpi, V. (2004). *Building Competitive Regional Innovation Environment*. The Regional Development Platform Method as a Tool for Regional Innovation Policy. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. Espoo.

Harmaakorpi, V. & Uotila, T. (2006). Building Regional Visionary Capability. Futures Research in Resource Based Regional Development. *Technological Forecasting and Social Change*, 73, 778-792.

Hauser, J. R. & Katz, G. M. (1998). Metrics. You Are What You Measure! *European Management Journal*, 16(5), 517 – 528.

Hayes, R. H. & Abernathy, W. J. (1980). Managing Our Way to Economic Decline. *Harvard Business Review*, 67-77. July-August.

Heckman, J. S. & Jones, C. H. (1967). Put People on Your Balance Sheet. *Harvard Business Review*, 45, 105-113.

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organisations*. Malden: Blackwell Publishing.

Hendricks, J. A. (1976). The Impact of Human Resource Accounting Information on Stock Investment Decisions: An Empirical Study. *The Accounting Review*, 51, 292-305.

Henriksen, L. B. (2001). Knowledge Management and Engineering Practices: The Case of Knowledge Management, Problem Solving and Engineering Practices. *Technovation*, 21, 595–603.

Hermans, R. & Kauranen, I. (2005). Value Creation Potential of Intellectual Capital in Biotechnology- Empirical Evidence from Finland. *R&D Management*, 35(2), 171-185.

Hermanson, R. (1964). Accounting for Human Assets. Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University. *Occasional Paper*, 14.

Hildebrand, C. (1999). Does KM=IT? *CIO Enterprise Magazine*. Sept. 15. Available at <http://km.brint.com/malhotra/KMandIT.html>

Hildreth, P., Wright, P. & Kimble, C. (1999). *Knowledge management: are we missing something?* In 4th UKAIS Conference, York, UK (pp. 347-356). London: McGraw Hill.

- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2nd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hodgetts, R. M. (1999). A Conversation with Michael E. Porter: A Significant Extension Toward Operational Improvement and Positioning. *Organizational Dynamics*, 28(1).
- Holland, J. (1999). Fund Management, Intellectual Capital, Intangibles and Private Disclosure. *International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: experiences, issues and prospects*. Amsterdam. OECD. June.
- Holsapple, C. W. & Singh, M. (2001). The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness. *Expert System with Applications*, 20, 77-98.
- Holsapple, C. W. & Singh, M. (2002). Knowledge Manipulation Activities: Results of a Delphi Study. *Information and Management*, (39), 477-490.
- Hoog, R. de & Wegen, B. van (1997). Understanding and Valuing Knowledge Assets: Overview and Method. *Expert Systems with Applications*, 13(1), 55-72.
- Hornery, S. (1999). *Speech delivered at the International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: experiences, issues and prospects*. Amsterdam. OECD. June.
- Huang, Wen-Chih & Jhong, Chiu-Hua (2012). Construct Intellectual Capital Performance Model for a Logistic Industry. *African Journal of Business Management*, 6(9), 3207-3213. Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>
https://www.academicjournals.org/article/article1380797690_Jhong%20and%20Huang.pdf
- Huckman, R. S. and Pisano, G. P. (2006). The Firm Specificity of Individual Performance: Evidence from Cardiac Surgery. *Management Science*, 52, 473-488.
- Husted, K., & Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge Sharing Hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), 60-73.
- IASC – International Accounting Standards Committee (1998). *IAS 38 intangible assets*. London.
- Inkpen, A. (1998). Knowledge Works: Managing Intellectual Capital at Toshiba. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 643-646.
- Itami, H. & Roehl, T.W. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ittner, C. D. & D. F. Larcker (1998a). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.
- Ittner, C. D. & D. F. Larcker (1998b). Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-46.

Jaggi, B. & Lau, H-S. (1974). Toward a Model for Human Resource Valuation. *The Accounting Review*, 49, 321-329.

Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: an integrated approach*. Financial Times Prentice Hall. Harlow.

Jasimuddin, S. M. (2005). Storage of transferred knowledge or transfer of stored knowledge: which direction? If both, then how? *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences I(HICSS'05)*. Track 1. IEEE Computer Society.

Jensen, M. (1983). Agency Costs of Free Cash-Flow: Corporate Finance and Takeovers. *American Economic Review*, 76, 323-329.

Jensen, M., & Mecking, W. (1992). Specific and general knowledge and organizational structure. *Contract Economics*, 251 – 274. Blackwell. Oxford.

Jimes, C. & Lucardie, L. (2003). Reconsidering the Tacit-Explicit Distinction - A Move Toward Functional (Tacit) Knowledge Management. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(1), 23-32.

Johanson, U., Eklov, G., Holmgren, M. & Martenson, M. (1999a). Human resource costing and accounting versus the balanced scorecard: a literature survey of experience with the concepts. *International Symposium Measuring Reporting Intellectual Capital: experiences, issues and prospects*. Amsterdam. OECD. June.

Johanson, U., Martenson, M. & Skoog, M. (1999b). Measuring and managing intangibles: eleven Swedish exploratory case studies *International Symposium Measuring Reporting Intellectual Capital: experiences, issues and prospects*. Amsterdam. OECD. June.

Johanson, U. & Nilson, M. (1996). The Usefulness of Human Resource Costing and Accounting. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 1(1), 117-138.

Johannessen, J., Olsen, B. & Olaisen, J. (2005). Intellectual Capital as a Holistic Management Philosophy: A Theoretical Perspective. *International Journal of Information Management*, 25, 151-171.

Johnson, H. G. (1960). The Political Economy of Opulence. *The Canadian Journal of Economics and Political Science*, 26, 552-564.

Kamoche, K. (1997). Knowledge Creation and Learning in International HRM. *International Journal of Human Resource Management*, (8), 279-304.

Kane, H. (2003). Reframing the Knowledge Debate, with a Little Help from the Greeks. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(1), 33-38. Available online at www.ejkm.com

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79. Janeiro-Fevereiro.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard – translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 167-176. September-October 2000.

Kasper-Fuehrer, E. C. & Ashkanasy, N. M. (2001). Communicating Trustworthiness and Building Trust in Interorganizational Virtual Organizations. *Journal of Management*, 27, 235-254.

Khurana, I. K. (2003). International Comparative Analysis of the Association between Board Structure and the Efficiency of Value Added by a Firm from its Physical Capital and Intellectual Capital Resources: A Discussion. *The International Journal of Accounting*.

Klock, M. & Megna, P. (2000). Measuring and Valuing Intangible Capital in the Wireless Communications Industry. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 40(4), 519-532. Elsevier.

Knight, D. J. (1999). Performance Measures for Increasing Intellectual Capital. *Strategy & Leadership*, 27, 22-27.

Kogut, B., Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3, 383 – 397.

Krogh, G. V. & Roos, J. (1996). Five Claims on Knowing. *European Management Journal*, 14(4), 423-426.

Krogh, G. V., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.

Krogh G. V., Nonaka I. & Aben, M. (2001). Making the Most of your Company's Knowledge: A Strategic Framework. *Long Range Planning*, 34(4), 421–439.

Kruglianskas, I. & Terra, J. C. (2003). *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas* (2nd ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Negócio Editora.

Kruskal, J. (1978). *Multidimensional scaling*. Beverly Hills, CA: Sage University Series.

Kujala, J. & Ahola, T. (2005). The value of customer satisfaction surveys for project-based organizations: symbolic, technical, or none. *International Journal of Project Management*, 23, 404–409.

Kukla, A. & Krulianskas, I. (2003). Gestão do Conhecimento para pequenas e médias empresas de consultoria: Estudo de caso na Walar. In Terra, J. C. Kruglianskas, I. (Org). *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas* (148-171). Rio de Janeiro: Campus.

Kun, C. L. & Lee, S. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Elsevier Science Publishers B. V.*, 42, 469 – 482.

Landy, J. (2000). *Playing at learning: why knowledge creation needs fun*. Paper presented at the 33rd IEEE Hawaii international Conference on Systems, Hawaii.

Lane, Robert E. (1966). The Decline of Politics and Ideology in a Knowledgeable Society. *American Sociological Review*, 31, 649-662.

Larsen, H. T., Bukh, P. N., Per, N. D. & Mouritsen, J. (1999). Intellectual Capital Statements and Knowledge Management: Measuring, Reporting and Acting. *Australian Accounting Review Special Issue – Knowledge Management: how to corner an elusive quarry*, 9(3), 15-26. November.

Leadbeater, C. (1999). New Measures for the New Economy. *International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: experiences, issues and prospects*. Amsterdam. OECD. June.

Lee, H. & B. Choi (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.

Lee, K. E., & Lee, J. V. (2004). *Benefits of a virtual learning environment in enabling collaborative and constructivist learning in a community of specialist nursing practice*. Paper presented at the Proceedings. IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies, Joensuu, Finland.

Lee, K. C. & Lee, S. (2005). KMPI: Measuring Knowledge Management Performance. *Elsevier Science Publishers*, 42(Issue 3), 469 – 482. Amsterdam.

Lee, C. C. & Yang, J. (2000). Knowledge Value Chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-793.

Lehn, K. & Makhija, A.K. (1996). EVA and MVA as Performance Measures and Signals for Strategic Change. *Strategy and Leadership*. May-June.

Leitner, K.-H. & Warden, C. (2004). Managing and Reporting Knowledge-based Resources and Processes in Research Organisations: Specifics, Lessons Learned and Perspectives. *Management Accounting Research*, 15, 33–51.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543.

Lerro, A., Carlucci, D. & Schiuma, G. (2005). *Intellectual Capital Index: Relationships between Intellectual Capital and Value Creation Capability within Italian Regions*. Center for Business Performance, Cranfield School of Management.

Lev, B. (2001). *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Lev, B. & Mintz, S.L. (1999). Seeing is Believing: A Better Approach to Estimating Knowledge Capital. *CFO*, 29-37. February.

- Lev, B. & Schwartz, A. (1971). On the Use of the Economic Concepts of Human Capital in Financial Statements. *The Accounting Review January*, 103-112.
- Lev, B. & Schwartz, A. (1972). On the Use of the Economic Concepts of Human Capital in Financial Statements: A Reply. *The Accounting Review January*, 153-154.
- Lev, B. & Sougiannis, T. (1996). The Capitalization, Amortization and Value-Relevance of R&D. *Journal of Accounting and Economics*, 21, 107–138.
- Lev, B. & Zarowin, P. (1997). *Investment in R&D and the declining value-relevance of earnings*. New York: New York University.
- Lev, B. & Zarowin, P. (1999). The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them. *Journal of Accounting Research*, 37(2 (autumn)), 353-385.
- Lewis, E. & Lippitt, J. (1999). Valuing Intellectual Assets. *Journal of Legal Economics*, 9(1), 31 – 48.
- Liebowitz, J. & Wright, K. (1999). Does Measuring Knowledge Make “Cents”? *Expert Systems with Applications*, 17(2), 99-103.
- Liebowitz, J. & Suen, C.Y. (2000). Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 54-67.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lindell, S. (1996). *Valuation of human capital in service companies*. School of Business, Stockholm University.
- Lopes, A. & Reto, L. (1989). Cultura de Empresa: Moda, Metáfora ou Paradigma. *ISCTE - Gabinete de Estudos de Gestão*, 1.
- Lowendahl, B. R. (2000). *Strategic management of professional service firms* (2nd ed.). Copenhaga: Copenhagen Business School Press.
- Lucas, R. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-42.
- Lundberg, C. C. (1995). Learning in and by Organizations: Three Conceptual Issues. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 10-23.
- Luthans, F. Avey, J., Avolio, B., Norman, S. & Combs, G. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 387–393.
- Luthans, F. & Youssef, C. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. Elsevier.

Maier, R. (2007). *Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management* (3rd ed.). Berlin: Springer-Verlag, Heidelberg.

Maier, R. & Sametinger, J. (2004). Peer-to-peer Information Workspace in Infotop. *International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering*, 4(1), 79-102.

Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm*. New York: Simon & Schuster.

Maister, D. H. (1997). *True professionalism*. New York: Free Press.

Malhotra, Y. (2004). Why Knowledge Management Systems Fail: Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterorise. In Lesson Learbed (Eds). Koenig, E. & Srikantaiah. *ASIST monograph series* (pp. 87-112). Medford, NJ.

Malhotra, Y. (2005). Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-28.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Marchant, G. & Barsky, N.P. (1997). Invisible but Valuable? A framework for the Measurement and Management of intangible assets. *Paper presented at 2nd World Congress on the Management of Intellectual Capital*. Hamilton, ON. 21-23 January.

Marchesnay, M. (2003). La Petite Entreprise: Sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 2003/3 n° 144, 107-118, ISSN 0338-4551

Marr, B. & Schiuma, G. (2001). Measuring and Managing Intellectual Capital and Knowledge Assets in New Economy Organisations. In Bourne, M. (Eds.). *Handbook of performance measurement*. London: Gee.

Marr, B., Neely, A. & Thomas, G. (2002). *Balanced scorecard and strategy maps: how intangibles drive corporate performance at shell international*. Boston: Research and Action.

Marshall, A. (1961). *Principles of economics* (9th ed.). Toronto: Macmillan Company of Canada. (Variorum), II, Notes.

Martins, A. E. (2000). *Capital intelectual – ensaio exploratório de modelo explicativo*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Lisboa, ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Martins, A. E. (2006). *Determinantes do investimento directo estrangeiro – o caso da polónia*. Dissertação de Mestrado, Economia e Estudos Europeus, Lisboa, ISEG.

Martins, A. E. & Lopes, A. (2004). Classificar e gerir o capital intelectual. *Recursos Humanos Magazine*, 31(5), 18-25.

Martins, A. E., Lopes, A. & Reis, F. L. (2008a). Explicative Model of Intellectual Capital. *First International Conference on Business Sustainability*. Universidade do Minho. 25-27 de Junho. Edição papel e CD-ROM.

Martins, A. E., Lopes, A. & Reis, F. L. (2008b). The Globalization of Knowledge Economics. *6th Workshop on International Strategy and Cross Cultural Management*. IESE Business School. Universidade de Navarra. Barcelona, Espanha. 22-23 de Setembro.

Martins, A. E., Lopes, A., Reis, F. L. (2008c). The Notion of Intellectual Capital in the Context of Globalization. *Actas da International Association for the Scientific Knowledge – International Conference - Global Management 2008*, 339-344. Universidade do Porto, Portugal. 13 – 15 Outubro. Edição em papel, ISBN: 978-989-95806-1-9, Edição em CD-ROM, ISBN: 978-989-95806-2-6.

Martins, A. E., Lopes, A. & Reis, F.L. (2008d). Proposed Definition of the Concept of Intellectual Capital, International Association for the Scientific Knowledge. *International Conference - Global Management 2008*, 265-269. Universidade do Porto, Portugal. 13-15 Outubro. Edição em papel, ISBN: 978-989-95806-1-9. Edição em CD-ROM, ISBN: 978-989-95806-2-6.

Martins, A. E. & Reis, F. L. (2009a). Rethinking Resource Scarcity – The Need of a New Paradigm in Economics. *Journal of Knowledge Management Practice*, 10(2). 30 June. ISSN: 1705-9232.

Martins, A. E. & Reis, F. L. (2009b). The Globalization of Knowledge Economics. *Knowledge Globalization Conference 2009*. Boston: USA.

Martins, A. E. & Reis, F. L. (2010a). As Novas Fronteiras da Gestão – A Era do Conhecimento. *Revista Gestin*, Ano VIII, 8. Março. ISSN: 1645-2534.

Martins, A. E. & Reis, F. L. (2010b). The New Economic Order: Knowledge Economy. *14th IBIMA Conference (International Business Information Management Association)*, 1008-1014. Istanbul: Turquia. 23-24 de Junho. Conferência incluída na Base de Dados do ISI. ISBN: 978-0-9821489-3-8.

Martins, A. E. & Reis, F. L. (2010c). The Model of Intellectual Capital Approach on the Human Capital Vision. *Journal of Management Research*, 2 (1), E10. ISSN 1941-899X.

Martins, A.E. & Lopes, A. (2012). *Capital intelectual e gestão estratégica de recursos humanos – fundamento e estrutura da gestão do conhecimento nas organizações*. Editora RH. ISBN: 978-972-8871-38-3.

Martins, B. & Viedma, J. (2006). The region's intellectual capital benchmarking system: enabling economic growth through evaluation. *Journal of Knowledge Management*, 10(5), 41-54.

McConville, D. (1994) All about EVA. *Industry Week*. 18 April.

McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1009-1018

Mentzas, G., Apostolou, D., Abecker, A., Young, R. (2003). *Knowledge asset management*. New York: Springer.

Meso, P. & R. Smith (2000). A Resource-based View of Organizational Knowledge Management Systems. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 224– 234.

Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *The Journal of Political Economy*, LXVI(4), 281-302.

Moreira, C. D. (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*, ISCSP Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, UTL-Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Morgan, R. M. & Hunt, S.D. (1999). Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 46, 281 – 290.

Morrow, S. (1996). Football Players as Human Assets. Measurement as the Critical Factor in Asset Recognition: A Case Study Investigation. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 1(1), 75-97.

Mouritsen, J. (1998a). Driving Growth: Economics Value Added versus Intellectual Capital. *Management Accounting Research*, 4. December.

Mouritsen, J. (1998b). Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4).

Mouritsen, J., Larsen, H. T. & Bukh, P. N. D. (2001). Intellectual Capital and The “Capable Firm”: Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge. *Accounting Organizations and Society*, 26, 735-762.

Murteira, M. (2005). Economia Global e Gestão – Global Economics and Management Review: A “Nova” Economia do Trabalho. *Escola de Gestão do ISCTE 3(X)*, 133-136. Quadrimestral, Dezembro, Lisboa.

Murteira, M. (2007). *A Nova economia do trabalho* (1st ed.). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais. Abril.

Nachum, L. (1999). Measurement of Productivity of Professional Services: An Illustration on Swedish Management Consulting Firms. *Int. J. Operations Product. Manage.*, 19, 922-949.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Naisbitt, J. (1982). *Megatrends - Ten new directions transforming our lives*. Nova Iorque: Warner Books.

Naisbitt, J. & Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000*. New York: William Morrow & Co.

Nasseri, T. (2001). *Knowledge leverage: the ultimate advantage*.
(online, <http://www.brint.com/papers/submit/nasseri.htm>)

Neely, A., Adams, C, & Kennerly, M. (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times Prentice Hall.

Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Neve, T. O. (2003). Right Questions to Capture Knowledge. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(1), 47-54.

Nie, K., Ma, T. & Nakamori, Y. (2007). Building a Taxonomy for Understanding Knowledge Management. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(Issue 4), 453 – 466.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I. (1998). The Knowledge-Creating Company. *In Harvard Business Review on Knowledge Management*, 21-46. HBR Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 284. ISBN 9780195092691

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-35.

Novas, J. C., Sousa, A. & Alves, Maria do Céu (2012). *On the Relations Between Management Accounting Systems and Intellectual Capital. Evidence for Portuguese Companies*. Centro de estudos e formação avançada em gestão e economia da Universidade de Évora. CEFAGE-UE Working Paper 2012/13.

Novicevic, M., Harvey, M., Pati, N., Kuffel, T. & Hench, T. (2002). Intangible and Intellectual Resource Curse: Symptoms and a Cure. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 349-365.

Novicevic, M. M. & Harvey, M. G. (2004). The Political Role of Corporate Human Resource Management in Strategic Global Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 15, 569-588.

OCDE (1996a). *The knowledge-based economy*. Paris.
(Online, <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>)

OCDE (1996b). *Employment and growth in the knowledge-based economy*. Paris.

OCDE (1999). *Science and technology indicators: benchmarking the knowledge-based economy*. Paris.

OCDE (2000). *Final report: measuring and reporting intellectual capital: experience, issues and prospects*. Paris.

O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998). If only We Knew What We Know: Identification And Transfer Of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3), 154-171.

Olsson, B. (1999). Measuring Personnel Through Human Resources Accounting Reports: A Procedure for Management of Learning. The hospital Sector in Northwest Stockholm. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 4(1), 49-56.

Olsson, B. (2001). Annual Reporting Practices: Information About Human Resources in Corporate Annual Reports in Major Swedish Companies. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 6(1), 39-52.

Örtenblad, A. (2002). A Typology of the Idea of Learning Organization. *Management Learning*, 33(2), 213.

Palma, M. A. W. (2007). *A influência do ambiente de trabalho na gestão do conhecimento de um estaleiro público*. Niterói, RJ: UFF. 97 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal Fluminense.

Pasher, E. (1999). *The intellectual capital of the state of Israel: a look to the future – the hidden values of the desert*. Israel: Herzlia Pituach.

Pearce, D. & Atkinson, G. (2002). The concept of sustainable development: an evaluation of its usefulness ten years after bundled. *Working paper PA 98-02 Centre for social and economic research on the global environment*. University College London and University of East Anglia.

Pech, J. R. & G. Durden (2004). Where the Decision-Makers Went Wrong: From Capitalism to Cannibalism. *Corporate governance*, 4(1), 65-75.

Pedler, M. & Aspinwall, K. (1998). *A concise guide to the learning organization*. London: Lemos & Crane.

Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1991). *The learning company: a strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.

Pemberton, J. D., & Stonehouse, G. H. (2000). Organizational Learning and Knowledge Assets – An Essential Partnership. *The Learning Organization*, 7(4), 184-193.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.

Pentland, B. T. (1995). Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems. *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(1), 1-21.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage - A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

- Petrash, G. (1996). Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture. *European Management Journal*, 14(4), 365-373.
- Petty, R. & Guthrie, J. (2000). Knowledge Management and the Measurement of Intangibles. *Management Today*. March.
- Pike, S., Rylander, A. & Roos, G. (2001). Intellectual capital management and disclosure. In Bontis, N. and Choo, C. W. (Eds.). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Plessis, M. D. (2005). Drivers of Knowledge Management in the Corporate Environment. *International Journal of Information Management*, 25, 193-202.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge*. Chicago: Univ. of Chicago Press
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Ponzi, L. J., & Koenig, M. (2002). Knowledge Management: Another Management Fad? *Information Research*, 8(1), Paper no.145 (Online, <http://InformationR.net/ir/8-1/paper145.html>, accessed: 8/5/07).
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Macmillan Press Ltd.
- Porter, M. (1994). *Construir as vantagens competitivas em Portugal*. Lisboa: Edição do Fórum para a Competitividade.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 2, 77-90. November-December.
- Powell, W. W. & Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *The Annual Review of Sociology*, 30, 199-220.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91. May-June.
- Prieto, I. M & Revilla, E. (2004). *Information Technologies and Human Behaviors as Interacting Knowledge Management Enablers of the Organizational Learning Capacity*. The Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities.
- Quaddus, M. & Xu, J. (2005). Adoption and Diffusion of Knowledge Management Systems: Field Studies of Factors and Variables. *Knowledge-Based Systems*, 18, 107-115.
- Quintas, P., Lefrere, P. & Jones, G. (1997). Knowledge Management: A Strategic Agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385-391.
- Quy, N. H. (2005). *Na emotion-based view of strategic renewal strategy process*. Advances in Strategic Management: JAI Press.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B. & Gupta, V. (2001). Factors Contributing to Virtual Work Adjustment. *Journal of Management*, 27, 383-405.

Ra, R. J. J. B. & Langendijk, H. P. A. J. (1998). Human resource accounting in football clubs: a comparative study of the accounting practices in the Netherlands and the United Kingdom. (available at: <http://www.bham.ac.uk/EAA/ea95/abstracts/402.htm>)

Rastogi, P. N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital - The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-49.

Reich, R. B. (1991). *The work of nations*. New York: Alfred A. Knopf.

Rescher, N. (1998). *Complexity: A philosophical overview*. London: Transaction Publisher .

RFG - Revue Française de Gestion (1997). *Entreprises moyennes: le retour?*. Dossier n° 116, Novembre-Décembre.

Rialp, A. & Rialp, J. (2001). Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research. In C.N. Axinn, & P. Matthyssens (Eds.). *Reassessing the internationalization of the firm*, (Advances in International Marketing, 11) (pp. 49-78). Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.

Robinson, D. N. (1989). *Aristotle's psychology*. Columbia: Columbia University Press.

Rohleder, T. R. & Silver, E. A. (1997). A Tutorial on Business Process Improvement. *Journal of Operations Management*, 15(2), 139-154.

Romer, P. M. (1990). Are Nonconvexities Important for Understanding Growth? *American Economic Review*, *American Economic Association*, 80(2), 97-103. Maio.

Ronen, J. (1972). Discussion of Assessing the Validity of a Theory of Human Resource Value: A Field Study. *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, 267-276.

Roos, J. (1998). Exploring the Concept of Intellectual Capital (IC). *Long Range Planning*, 31(1), 150-153.

Roos, G. & Roos, J. (1997). Measuring your Company's Intellectual Performance: Conceptual Framework. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*. London: Macmillan Press Ltd.

Roslender, R. (1997). Accounting for the Worth of Employees: is the Discipline Finally Ready to Respond to the Challenge. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(1), 9-26.

Roslender, R. & Dyson, J. R. (1992). Accounting for the Worth of Employees: A New Look at an old Problem. *The British Accounting Review*, 24, 311-329.

Ruggles, R. (1998). The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89.

Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167 – 185.

Ryan, B., Scapens, R. W. & Theobald, M. (1992). *Research method and methodology in finance and accounting*. Londres: Academic Press Inc..

Sackmann, S., Flamholz, E. & Bullen, M. (1989). Human Resource Accounting: A State of the Art Review. *Journal of Accounting Literature*, 8, 235 – 264.

Santos, A. R. (2001). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Editora Universitária Champagnat. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/index.htm

Scharmer, O. (2001). Self-transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 137 – 150.

Schiuma, G., Lerro, A. & Carlucci, D. (2005). *Intellectual capital within clusters of firms*. In Perspectives on Intellectual Capital, Marr B (Eds.). (pp. 155-169). Boston: Butterworth-Heinemann.

Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1, 1-17.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a social interpretation*. New York: Harper&Row.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline, the art and practice of the learning organisation*. London: Doubleday Currency.

Serrano, A. & Fialho, C. (2005). *Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações* (2nd ed. Aumentada). Lisboa: Sistemas de Informação, FCA – Edições de Informática.

Shepard, R. (1974). Representation of Structure in Similarity Data. *Psychometrika*, 39, 373-421.

Shiller, R. J. (2005). *Irrational exuberance* (2nd ed.). New Jersey: Princeton University Press.

Shiri, M. M., Mousavi, K., Vaghfi, S. Hesam & Ahmadi, A. P. S. (2012). The Effect of Intellectual Capital on Market Value Added. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(7), 7214-7226. TextRoad Publication.

Silva, A. S. & Pinto, J. M. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais* (9th ed.). Edições Afrontamento.

Simões, V. C. et al (2001). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: uma Perspectiva Genérica*, GEPE-Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia e Semanário Económico, Lisboa.

Simon, C. & Sullivan, M. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12, 28-52.

Skandia (1994). Annual Report – Visualizing Intellectual Capital in Skandia.

Skandia (1995a). Interim Report – Renewal and Development Intellectual Capital.

Skandia (1995b). Annual Report – Value-creating Processes.

Skandia (1996a). Interim Report – Power of Innovation.

Skandia (1996b). Annual Report – Customer Value.

Skandia (1998). Prototype Report – Human Capital in Transformation

SMAC – Society of Management Accountants of Canada (1998). *The management of intellectual capital: the issues and the practice*. Issues Papers, (16). Hamilton: The Society of Management Accountants of Canada.

Solow, R. M., (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70, 65-94.

Solow, R. M., (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, 39, 312-20.

Sotarauta, M. (2003). *Dynamic Capacities in Promotion of Economic Development in City-Regions*. Paper presented in Peripheries, centres, and spatial development in the new Europe, The 43rd European Congress of the Regional Science Association, Finland.

Southon, F.C.G., Todd, R.J., & Seneque M. (2002). Knowledge Management in Three Organizations: An Exploratory Study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1055.

Spender, J. C. (1996a). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62 (citado em Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Spender, J. C. (1996b). Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications, In Moingeon, B. e Edmondson, A. (Eds.). *Organizational learning and competitive advantage*. Londres: SAGE.

Spiegler, I. (2000). Knowledge Management: A New Idea Or a Recycled Concept?, *Communications of the Association for Information Systems*, 3. (Article 14). (Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol3/iss1/14>)

Stamps, D. (1999). Is Knowledge Management a Fad? *Training*, 36(3), 40. March.

Stähle, P. & Bounfour, A. (2008). Understanding Dynamics of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital, Special Issue of Intellectual Capital of Communities: The Next Step*, 9(2), 164-177.

Stenmark, D. (2003). Knowledge Creation and the Web: Factors Indicating why Some Intranets Succeed Where Others Fail. *Knowledge and Process Management*, 10(3), 207-216.

Stewart, T. A. (1994a). Measuring Company I.Q.. *Fortune*, 129(2), 24.

Stewart, T. A. (1994b). Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital. *Fortune*, 130(7), 68/74.

Stewart, T. A. (1997a). *Intellectual capital: the wealth of organizations* (1st ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Stewart, T. A. (1997b). Brain Power: Who Owns it ... How they Profit from it. *Fortune*, 135(5), 104-110.

Stewart, T. A. (1997c). Grab a Pencil - It's a Knowledge Quis. *Fortune*, 136(11), 241-242.

Stewart, T. A. (1998). Knowledge, the Appreciating Commodity. *Fortune*, 138(7), 199-200.

Stewart, T. A. & Kaufman, D.C. (1995). Getting Real About Brainpower. *Fortune*, Dezembro 11.

Storey, J. & Barnett, E. (2000). Knowledge Management Initiatives: Learning from Failure. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 145-156.

Stratigos, A. (2001). Knowledge Management Meets Future Information Users. *Online*, 25(1), 65. January/February.

Subbarao, A. V. & Zeghal, D. (1997). Human Resources Information Disclosure in Annual Reports: An International Comparison. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(2), 53-73.

Su, C.-T., Chen, Y.-H., & Sha, D. Y. (2005). *Linking innovative product development with customer knowledge: a datamining approach*. Technovation.

Suddaby, R. & Royston, G. (2001). Colonizing Knowledge: Commodification as a Dynamic of Jurisdictional Expansion in Professional. *Human Relations*, (54), 933-953.

Sullivan, P. (2000). Value-driven intellectual capital: How to connect intangible corporate assets into market value. New York: John Wiley & Sons.

Susarla, A., Lui, D., & Whinston, A. B. (2003). Peer-to-Peer Knowledge Management. *Handbook on Knowledge Management 2 – Knowledge Directions*, 129-139. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco, CA: Berrett Koehler.

Sveiby, K. E. (1998a). *What is knowledge management?*.
(Online, <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>)

- Sveiby, K. E. (1998b). Intellectual Capital: Thinking Ahead. *Australian CPA*, 68(5), 18-22.
- Sveiby, K. E. (2001). A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(Iss. 4), 344 – 358.
- Swan, T. W. (1956). Economic Growth and Capital Accumulation. *Economic Record*, 32(2), 334-61.
- Tan, H. P., Plowman, D. & Hancock, P. (2007). Intellectual Capital and Financial Returns of Companies. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 76-95.
- Tapscott, D. & Williams, A. D. (2007). *Wikinomics: A nova economia das multidões inteligentes* (1st ed.). Quidnovi.
- Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. (1996). Human Resources Management System Integration and Adaptation in Multinational Firms. *Advances in International Comparative Management*, (8), 115-174.
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- The Danish Trade & Industry Development Council (1998). Industry Committee, Agenda Item 7. *Intangibles and Human Resources-proposed International Symposium*. The Danish Trade and Industry Development Council, May 12-13.
- The Economist*, Saturday, 28 September (1996). Issue: 7985. Copyright 1996. The Economist Newspaper Limited.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw Hill.
- Thompson, G. D. (1998). Cultural Capital and Accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 12(4), 394-412.
- Tikkanen, J., Isokääntä, T., Pykäläinen, J. & Leskien, P. (2006). Applying Cognitive Mapping Approach to Explore the Objective-Structure of Forest Owners in a Northern Finnish Case Area. *Forest Policy and Economics*, 9, 139 – 152.
- Toffler, A. (1991). *Os novos poderes* (1st ed.). Livros do Brasil. (Tradução do original em Inglês (1990). *Powershift*.)
- Tomassini, L. A. (1976). Behavioral Research on Human Resource Accounting: A Contingency Framework. *Accounting, Organisations and Society*, 1(2/3), 239-250.
- Tomassini, L. A. (1977). Assessing the Impact of Human Resource Accounting: An Experimental Study of Managerial Decision Preferences. *The Accounting Review*, LII(4), 904-914.

Torgerson, W. S. (1958). Multidimensional Scaling. In P. Colgan, *Quantitative ethology*, 175-217. New York: Wiley.

Trader-Leigh, K. E. (2002). Case Study: Identifying Resistance in Managing Change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 138-155.

Trypsas, M. (1997). Unraveling the Process of Creative Destruction: Complementary Assets and Incumbent Survival in the Typesetter Industry. *Strategic Management Journal*, 18(Summer Special Issue), 119–142.

Tsang, E. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.

Turner, G. (1996). Human Resource Accounting – Whim or Wisdom? *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 1(1), 63-73.

Tyre, M. J., & von Hippel, E. (1997). The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations. *Organization Science*, 8(1), 71-83.

Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.

Van der Spek, R. & Kingma, J. (2000). *Achieving successful knowledge management initiatives*. London: J. Reeves, Editor, Liberating knowledge, Caspian Publishing. 20–30.

Viedma Marti, J. M. (2001). ICBS Intellectual Capital Benchmarking Systems. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 148 – 164.

Viedma Marti, J. M. (2007). In Search of an Intellectual Capital Comprehensive Theory. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 245 – 256. Available online www.ejkm.com

Watson, A. & Stanworth, J. (2005). Retail Franchising: An Intellectual Capital Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 25-34.

Watson, I. (2003). *Applying knowledge management: techniques for building corporate memories (The morgan kaufmann series in artificial intelligence)*. USA: Morgan Kaufmann Publishers.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wernerfelt, B. (1997). On the Nature and Scope of the Firm: An Adjustment-Cost Theory. *Journal of Business*, 70(4), 489–514. October.

Wesrphalen, S. (1999). Reporting on Human Capital: Objectives and Trends. *International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: experiences, issues and prospects*. OECD. Amsterdam. June

Wexler, M. N. (2002), Organizational Memory and Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4), 393-414.

Weziak, D. (2007). *Measurement of National Intellectual Capital: Application to EU Countries*. IRISS Working Paper 2007-13, CEPS/INSTEAD, Differdange, Luxembourg.

Wickramasinghe, N. (2006). Knowledge Creation. In D. G. Schwartz (Eds.). *Encyclopedia of knowledge management*. Hershey, PA : Idea Group Reference.

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking – how people and organizations create, represent and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.

Wiig, K. M. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30(3), 399-405.

Williams, (2003). *A Discourse is a discourse of course*.
(Online, Blog: www.roys-discourse-typologies.blogspot.com)

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Wilson, E. O. (1998). *Consilience: The unity of knowledge*. New York: Alfred A. Knopf.

Wilson, T. D. (2002). The Nonsense of ‘Knowledge Management. *Information Research*, 8(1), paper no. 144 (October), <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>.

Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In D. Teece (Eds.) *The competitive challenge—Strategies for industrial innovation and renewal* (pp. 159-184). Cambridge, MA: Ballinger.

Yang, H-L. & Ho, H-C. (2007). Emergent Standard of Knowledge Management: Hybrid Peer-to-Peer Knowledge Management. *Computer Standards & Interfaces*, 29, 413-422.

Yazdanifard, R. & Nia, M. E. (2011). Impact of New Intellectual Capital on a firm's Market Share value. International Conference on Sociality and Economics Development. *IPEDR*, 10. Singapore: IACSIT Press.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso – planejamento e métodos* (3rd ed.). Porto Alegre: Bookman. (traduzido do original (2003). *Case study research: design and methods*. Londres: Sage Publications.).

Young, F. & Hamer, R. (1987). *Multidimensional scaling: history, theory and applications*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Young, F. (1998a). *Multidimensional scaling*. University of North Carolina: Lecture notes.

(Online, <http://forrest.psych.unc.edu/teaching/p230/p230.html>)

Young, S. D. (1998b). Economic Value Added. *INSEAD Case*, 4667.

Zack, M. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125.

Anexo A

Anexo A - Recolha de dados primários

As fragilidades do tecido socio-económico constituído pelo universo das PME são bem conhecidas e prendem-se com o facto de, tal como aconteceu com a transição no período da revolução industrial, em que as empresas nacionais se atrasaram no processo de modernização, não estarem igualmente reunidas, agora, as condições da sua transição para a sociedade do conhecimento. É, efectivamente, comum dizer-se que Portugal perdeu muitas oportunidades, atrasando-se relativamente às sociedades europeias no século XIX. Em muitos aspectos, o atraso tornou-se quase irreversível. Neste início do século XXI, a formação dos pequenos empresários e da sua força de trabalho parece ser a via de acesso necessária para a transição para a sociedade do conhecimento, sobretudo se for conjugada com a contratação de jovens quadros técnicos, preparados para tirar partido das novas tecnologias da informação e do conhecimento, as quais, se forem conjugadas eficazmente com os saberes tradicionais, poderão revelar-se como um verdadeiro motor do crescimento sustentado.

Alguns estudos apontam o facto de, mesmo ao nível das melhores pequenas e médias empresas portuguesas, os factores de crescimento de valor, medido através da produtividade, e associado à noção de conhecimento ou de Capital Intelectual, não representarem mais de 20%. O grosso do tecido empresarial, micro, pequenas ou médias empresas, circunscreve-se, deste modo, à exploração dos factores tradicionais do capital e do trabalho, como nos tempos da revolução industrial. São ainda mal dominados os mecanismos da valorização dos produtos nacionais: um par de sapatos nacional, feito em Portugal, vende-se em Londres a um preço três vezes inferior ao de um par de sapatos italiano, feito exactamente na mesma fábrica que o primeiro. Olhando esta realidade por outro prisma, poderíamos constatar o enorme potencial de crescimento das PME, desde que elas apostem nos factores de desenvolvimento próprios da sociedade do conhecimento.

O crescimento de valor deriva, segundo as pesquisas que temos realizado, junto das pequenas e médias empresas portuguesas, de 4 grandes famílias de actividades que a seguir se expõem:

- Modernização dos postos de trabalho com a correspondente contratação de quadros técnicos, tendo como finalidade a eficiência e a fiabilidade dos processos e a reorganização do trabalho, que permita a sua actualização face ao meio eventualmente em profunda turbulência;

- Formação da mão de obra, não apenas no que respeita ao saber técnico mas, sobretudo, ao nível relacional e emocional, fundamentais para a criação de espírito de equipa, com a finalidade de desenvolver competências e fazer circular o saber, entre todos os trabalhadores;
- Aposta na qualidade, procurando diminuir os defeitos, monitorizando a satisfação dos clientes e controlando reclamações e devoluções, com vista à fidelização de clientes e parceiros, procurando, em suma, chegar ao zero erro;
- Aposta no desenvolvimento de produtos e mercados, a partir de indivíduos apaixonados pelo espírito crítico e de debate, de análise de incidentes e de melhoria contínua, explorando êxitos e procurando a inspiração em boas práticas, tudo isto, com vista à inovação.

Estes são os factores que determinam, actualmente, a produtividade e a criação de valor, para além do binómio capital/trabalho.

Estas linhas de reflexão podem ajudar a contextualizar o que se vem fazendo, otimizando os aspectos de inquirição e de potenciação da avaliação do Capital Intelectual.

Um confronto com a realidade espelhada no relatório, permite verificar que a formação/intervenção proporcionada pelos Consultores/Formadores está a tocar cada um dos pontos críticos invocados. O problema poderá colocar-se ao nível da qualidade da intervenção/formação percebida e/ou real, a qual poderá ser sempre melhorada ou redireccionada.

O confronto entre os dados e as 4 dimensões invocadas conduzem às seguintes conclusões:

A) Se se tomarem como paradigmáticos, numa primeira leitura, os dados relativos à identificação de necessidades residuais, verifica-se que a percepção que daí resulta aponta para uma centralização dos empresários nos *clusters* dos processos e da formação das pessoas (exemplo “ter ferramenta de planeamento das actividades fácil de utilizar”, “estimular e motivar o pessoal para uma melhor produtividade”). Secundariamente, encontramos preocupações com a melhoria da qualidade e inovação (*vide* tabela infra).

Tabela A1 – Identificação de necessidades

	PREOCUPAÇÕES	PERCENTAGEM
Qualidade Percebida pelo Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a imagem da empresa 	40,9%
Preocupações com os Processos	<ul style="list-style-type: none"> Ter ferramenta de planeamento das actividades fácil de utilizar 	40,9%
	<ul style="list-style-type: none"> Apoio na concepção/elaboração de folhetos 	34,1%
	<ul style="list-style-type: none"> Dispor de um sistema de controlo de custos adequado à actividade 	31,8%
Preocupação com a Formação das Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> Estimular e motivar o pessoal para uma melhor produtividade 	38,6%
	<ul style="list-style-type: none"> Promover a formação do pessoal na área comportamental 	34,1%
	<ul style="list-style-type: none"> Gerir melhor o tempo 	31,8%
Investimento no Desenvolvimento e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Saber que investimentos no desenvolvimento e inovação são os mais adequados à empresa 	36,4%

B) Se se olhar, entretanto, para as áreas de intervenção em que se concentram os serviços, encontram-se os seguintes resultados (*vide* tabela infra).

Tabela A2 – Áreas de intervenção (empresários dirigentes)

	Área	Família de Actividades	Formação e Consultoria	Só Formação	Só Consultoria	Total
Empresários Dirigentes Linha I	Comercial e Marketing	Qualidade	14,3%	49,2%	36,5%	63
	NTIC	Processos	19,3%	64,4%	26,3%	57
	Financeira	Processos	13,8%	41,4%	44,8%	29
	Organizacional	Processos	12,1%	27,3%	60,6%	33
	Qualidade	Qualidade	16,0%	48,0%	36,0%	50
Empresários Dirigentes Linha II	NTIC	Processos	22,9%	51,4%	25,7%	109
	Organizacional	Processos	15,5%	34,0%	50,5%	103
	Qualidade	Qualidade	32,5%	36,1%	31,3%	83
	Comercial e Marketing	Qualidade	14,3%	23,8%	61,9%	168

Relativamente às áreas de necessidade (percebidas), o que foi efectivamente realizado circunscreve-se sobretudo às áreas dos processos e na qualidade percebida pelo mercado, não sendo referidas o desenvolvimento de competências de trabalho em equipa e a inovação, o que não deixa de ser sintomático.

No que respeita às áreas de intervenção, as diferenças observadas entre os Empresários/Dirigentes da Linha I, relativamente à Linha II, passa por atribuir um menor relevo à área “financeira”. No entanto, analisadas as áreas de intervenção, à luz da figura 1, nota-se que, para ambos os tipos de Empresários/Dirigentes, não se aprofundam as áreas de intervenção enquadradas na dimensão da inovação, tomando ambos uma configuração desequilibrada no que respeita ao investimento das diferentes áreas do conhecimento ou do Capital Intelectual.

No âmbito do Programa REDE, os Consultores/Formadores dos Centros Protocolares e Associações, realizaram acções específicas com as empresas de forma a potenciar os conhecimentos e a aquisição de novas competências empresariais. Desta forma, observa-se uma clara aposta por parte dos Consultores/Formadores numa optimização dos processos e no potencial do capital de grupo ou de equipa, dando ainda algum relevo às intervenções no âmbito da qualidade. No entanto, denota-se um desequilíbrio acentuado, sendo dada primazia ao potenciar o conhecimento explícito e o capital estrutural. Uma vez mais se confirma, assim, a secundarização da inovação.

Tabela A3 – Trabalhos mais representativos realizados pelos Consultores/Formadores

	Área de Intervenção	Família de Actividades	Percentagem
Consultores/Formadores	Recursos Humanos	Capital de Equipa	14,1%
	Financeira	Processos	16,7%
	NTIC	Processos	11,5%
	Qualidade	Qualidade	11,0%
Empresários/Dirigentes Linha I	Qualidade	Qualidade	17,9%
	Financeira	Processos	14,5%
	NTIC	Processos	12,9%
	Recursos Humanos	Capital de Equipa	17,5%

Os resultados obtidos pareciam indiciar, a necessidade de aprofundar o estudo e pesquisa, através de um estudo de caso numa área com importante relevo nas vertentes do conhecimento, in casu, no sector das agências de viagens. A aposta no capital humano é fundamental, mas investindo também mais na qualidade, como por exemplo, analisando as reclamações dos clientes e perscrutando o mercado, bem como, principalmente, através da aposta na inovação, através da criação de equipas de investigação e desenvolvimento dos produtos e pesquisa de novos nichos de mercado, consegue-se ter um leque de pequenas e médias empresas com capacidade própria, para serem competitivas no mercado e para atingirem níveis de rentabilidade desejáveis.

C) Uma vez que se constatou a necessidade de possuir um tratamento mais aprofundado dos questionários, nomeadamente, caracterizando as unidades investigadas, justificava-se a

escolha de uma única área de negócio, homogeneizando as vertentes possíveis de normalizar. Saliente-se que os vectores de caracterização continuam a ser importantes, nomeadamente, os anos de actividade da empresa, a caracterização jurídica da sociedade, a dimensão da rede de negócios em que se encontra inserido e das oportunidades que as tecnologias de informação trariam ao negócio, e as equipas de trabalho. Contudo, o questionário propriamente dito, revelou-se capaz de ler adequadamente a realidade que pretendia analisar e forneceu importantes contributos para a produção dos questionários a aplicar na fase posterior. Saliente-se que se elaborou o questionário final tendo como propósito permitir a sua replicação em futuras investigações científicas.

Anexo B

Listagem das Agências de Viagens e Turismo registadas no Turismo de Portugal

MADEIRA	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
AG. FERRAZ	AG. ABREU
AG. VIAG. BLANDY, LDA	ALGARVE TOURS
AG. VIAG. ROTA DO ATLÂNTICO, SA	EVTOURS FULL SERVICES PORTUGAL,V.TUR, SA
AG. VIAG. WINDSOR	GEOTUR - VIAGENS E TURISMO, SA
BENDIX TOURS	HOTELBEDS HB AG. VIAG. E TURISMO, SA
BRAVATOUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	INTERPASS - AG. VIAG. E TURISMO
EUROMAR VIAGENS E TURISMO	MUNDO VIP MADEIRA - VIAGENS E TURISMO, SA
GLOBUS - VIAGENS/TURISMO	OÁSIS-VIAGENS E TURISMO, SA
GOOD LUCK TOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA	PORTIMAR (MADEIRA) - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
GUSTAVO & ANDREIA 2 - AG. VIAG. E TUR., LDA	QUASAR - VIAGENS E TURISMO, SA
JC TOURS – AG. VIAG. E TURISMO, LDA	SECOL - SOC. DE EXC. E COMÉRCIO, LDA
LAZERMAR – AG. VIAG. E TURISMO, LDA	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
MADEIRAVIAGENS - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	TOP ATLÂNTICO MADEIRA - VIAG. E TUR., LDA
MB TRAVEL	TUI PORTUGAL - AG. VIAG. E TURISMO, SA
NEWTRAVEL - VIAGENS E TURISMO, LDA	VIVA TRAVEL - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
PANORAMA - VIAGENS E TURISMO	
RMK TOURS - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	
SPRINGCAR - VIAGENS E TURISMO, LDA	
TEMPOS LIVRES - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	

AÇORES	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
AÇORIBÉRICA - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	AG. ABREU
AÇORTRAVEL - AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO	FSP - FULL SERVICES PORTUGAL - AG. VIAG., LDA
AG. AÇOREANA DE VIAGENS, SA	INTERPASS - AG. VIAG. E TURISMO
ANGRA 2000 - VIAGENS E TURISMO, LDA	TOP ATLÂNTICO AÇORES - VIAG. E TURISMO, SA
ANGRATRAVEL - AG. VIAG. E TUR., LDA	TUI PORTUGAL - AG. VIAG. E TURISMO, SA
AQUARIUS - VIAGENS E TURISMO, LDA	TURANGRA - VIAGENS E TURISMO, LDA
FANTASIA DOS AÇORES - ORG.EVENT., UNIP., LDA	
FRANCISCO C. S. MARTINS, SUCS., LDA	
MELO, LDA - AGÊNCIA DE VIAGEM	
MICAELENSE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	
PANAZÓRICA - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	
TELES TRAVEL AGENCY	
VIAVITÓRIA - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	

AVEIRO	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
AEROSOLTUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	AG. ABREU
AG. VIAG. DELMAR, LDA	AG. CENTRAL SANTARÉM DE VIAG. E TUR.,LDA
AG. VIAG. TUR. PARAÍSO, LDA	AMERICATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA
ÁVILA - VIAGENS E TURISMO, LDA	BAIRRITUR - AG. VIAG. TUR. DA BAIRRADA, LDA
AVS TOURS - TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Espinho
COSTA & IRMÃO, LDA	BEST TRAVEL Oliveira de Azeméis
EPOPEIA TOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA	BUISSON, LDA
NORVIAGENS	CARAVELATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA
PARABOA - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	CLUBE VIAJAR - VIAGENS E TURISMO, LDA
PRIMEIRA CLASSE - VIAGENS E TURISMO, LDA	GEOTUR - VIAGENS E TURISMO, SA
QUADRANTE - VIAGENS E TURISMO, LDA	HALCON- V IAG. TUR., SOC. UNIPESSOAL, LDA
RIASA - VIAGENS E TURISMO DA MURTOSA, LDA	INTERVISA - VIAG. E TUR. INTERNACIONAL,LDA
SKYTOUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	LEITUR - VIAGENS E TURISMO, LDA
	MUNDICLASSE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
	TOP ATLÂNTICO - VIAGENS E TURISMO, SA
	VIAGENS MARSANS LUSITANA, SA

BEJA	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
AG. VIAG. PAX - JÚLIA, LDA	BEST TRAVEL Beja
	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPESSOAL, LDA
	PÓLIS - VIAGENS E TURISMO, LDA
	ROTAS NOVAS - OPER. TURÍST., UNIPESSOAL, LDA
	SUDOESTE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA

BRAGA	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
AG. VIAG. CARAVELA	AG. ABREU
AG. VIAG. TUR. CARSO, LDA	AG. VIAG. INTERCONTINENTAL
ANATUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	AG. VIAG. MUNDO IN
ARMANDINA & MIGUEL - VIAG. E TURISMO, LDA	AG. VIAG. TAGUS, SA
GOMES ALVES, LDA	ALMA - VIAG. COM. E TUR. UNIPessoal, LDA
HELMARTUR - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	ATLAS – AG. VIAG. E TURISMO (BRAGA), LDA
INTERMAPA - VIAGENS E TURISMO, LDA	ATLAS – AG. VIAG. E TURISMO, LDA
NUMATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	AVIC - AUTOCARROS E VIAG. IRMÃOS CUNHA, SA
ÓRBITA - VIAGENS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Barcelos
SAFTUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	FAFETUR - SOC. DE TURISMO DE FAFE, LDA
SANTIAGOTUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
VTC - VIAGENS E TURISMO CARREIRA, LDA	MUNDICLASSE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
	TOP ATLÂNTICO - VIAGENS E TURISMO, SA
	VIAGENS MARSANS LUSITANA, SA

BRAGANÇA	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
GUERRATUR - AG. VIAG. UNIPessoal, LDA	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
SANTOS - VIAGENS E TURISMO, LDA	

CASTELO BRANCO	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
EMPRESA MARTINS - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	AG. ABREU
TRANSERRAMAR - VIAGENS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Castelo Branco
	BEST TRAVEL Covilhã
	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
	MUNDICLASSE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
	VIAGENS MARSANS LUSITANA, SA

COIMBRA	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
AFGA - VIAGENS E TURISMO, LDA	AG. ABREU
AG. VIAG. AVENTOURAS, LDA	AG. VIAG. TAGUS, SA
BETA - VIAGENS E TURISMO, LDA	AG. VIAG. TUR. ONDA AZUL, LDA
COIMBRATUR - VIAG., TUR. E TRANSPORTADORA	BAIRRITUR - AG.VIAG.TUR. DA BAIRRADA, LDA
ISIDEI - AG. VIAG. E TUR., UNIPessoal, LDA	BEST TRAVEL Coimbra
MANIA DAS VIAGENS - AG. VIAG. E TUR., LDA	BUISSON, LDA
PASSE PARTOUT - VIAGENS E TURISMO, LDA	CARAVELATUR COIMBRA - VIAG. E TUR., LDA
	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
	INTERBEIRAS - VIAGENS E TURISMO, LDA
	INTERVISA - AG. VIAG. DE COIMBRA, LDA
	MUNDICLASSE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
	POLAR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
	TOP ATLÂNTICO - VIAGENS E TURISMO, SA
	VIAGENS MARSANS LUSITANA, SA

ÉVORA	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
RAINHA SANTA ISABEL - VIAG. E TURISMO, LDA	AG. ABREU
	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
	POLICARPO - VIAGENS E TURISMO, LDA
	OMNITUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA

FARO	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
A.S.A.P. - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	AG. ABREU
AG. VIAG. MINIBUSES DO SUL, LDA	AG. VIAG. TAGUS, SA
AG. VIAG. WINDSOR	ALGARVE TOURS
ALBUFEIRATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	AMERICATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA
ALTO SOL - TURISMO E INVESTIMENTOS, LDA	ANDRÉ TOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA
ASALGARVE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Lagos
B & E TRAVEL	BEST TRAVEL Loulé
BEST DAY - AG. VIAGENS, LDA	CITUR - AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO,
BRAVO TUR - AG. VIAG. DO ALGARVE, LDA	CORDIAL TOURS - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
DOMITUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	EVTOURS FULL SERVICES PORTUGAL,V.TUR, SA
DUAL TRAVEL	GREATESCAPES - VIAGENS E TURISMO,

	LDA
EASYGO HOLIDAYS - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
ECO - VIAGENS E TURISMO, LDA	HOTELBEDS HB AG. VIAG. E TURISMO, SA
EDEN TOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA	INTERPASS - AG. VIAG. E TURISMO
EXPOSÉ	INTERVISA - AG. VIAG. DO SUL, LDA
EXTRATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	OÁSIS - VIAGENS E TURISMO, SA
FLAMINGO - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	MARTINS SOARES VIAGENS E TURISMO
IDEAL TRAVEL - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	PALME - VIAGENS E TURISMO, SA
JEROPATUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	PANEUROPA - VIAGENS E TURISMO, LDA
JOÃO GOMES, LDA	PORTIMAR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
M.B.A. - TRANSPORTES TURÍSTICOS, LDA	QUASAR - VIAGENS E TURISMO, SA
MEGATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
MUNDIAL TURISMO, SA	TIAC - VIAGENS E TURISMO, LDA
MUNDIVIAGENS - OPERADORES TURÍSTICOS, LDA	TOP ATLÂNTICO DMC - VIAGENS E TURISMO, SA
MY TRAVEL PORTUGAL - AG. VIAGENS, SA	TOP ATLÂNTICO - VIAGENS E TURISMO, SA
PAG - SERVIÇOS GOLFS, LDA	TRAVEL TEAM
POLOTUR 1 - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	TUI PORTUGAL- AG. VIAG. E TURISMO, SA
R.C.I. (PORTUGAL) - VIAGENS E TURISMO, LDA	TURISMO MOTIVATOURS, LDA
RIOSUL - VIAGENS E TURISMO, LDA	TURITRATO - VIAGENS E TURISMO, LDA
ROSATOURS - AG. VIAG., UNIPessoal, LDA	VIAGENS EL CORTE INGLÊS, SA
ROTATUR - OPERADORES TURÍSTICOS, LDA	VIAGENS MARSANS LUSITANA, SA
SOLAMIGO - AG. VIAG. TUR. UNIPessoal, LDA	VIVA TRAVEL - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
SOLSETA AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	
SPORT TRAVEL - VIAGENS E TURISMO, LDA	
SULTRAVEL - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	
SUMMER TOURS - VIAG. E TUR., UNIPessoal, LDA	
TEE TIMES - AG. VIAG. TUR., UNIPessoal, LDA	
TOPCAR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	
TRANSFAR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	
TRAVEL TOURS	
TRIUNFANTE DO ALGARVE - AG. VIAGENS, LDA	
VIA DIRECTA - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	
VIA PG	
VIAGENS LARANJA, LDA	
VIRTUAL TRAVEL - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	

GUARDA	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
ESTRELATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
TURISGUARDA - VIAGENS E TURISMO, LDA	INTERBEIRAS - VIAGENS E TURISMO, LDA
	JOALTUR - VIAGENS E TURISMO, LDA
	VIAGENS MARSANS LUSITANA, SA

LEIRIA	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
AG. VIAG. D. JOÃO V, LDA	AG. ABREU
GLAMOUR VIAGENS - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	AG. VIAG. CASTELO
GRAÇATUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	AG. VIAG. TUR. LUCAS, LDA
I. N. TOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Leiria
INTERENTALS (PORTUGAL) - G.S.TUR.IMOB.,LDA	BUISSON, LDA
LUSOVIAGENS - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	CISTER - VIAGENS E TURISMO, SA
MARÉ - AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO	FÁTIMA EXPRESSO - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
MONREALTUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPESSOAL, LDA
O MUNDO AO SEU ALCANCE - AG. VIAGENS, LDA	MUNDICLASSE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
P.N. GOUVEIA - VIAGENS E TURISMO, LDA	PALME - VIAGENS E TURISMO, SA
PARALELO 40, LDA	ROTA 39 - VIAGENS E TURISMO, LDA
PLENITUDE - VIAGENS E TURISMO, LDA	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
PRATATUR	TOP ATLÂNTICO - VIAGENS E TURISMO, SA
S. BERNARDO TUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	TUREXPRESSO - SOC. FOM.NAC.VIAG.TURISMO,LDA
ST. MARIA - VIAGENS E TURISMO, LDA	VIAGENS EL CORTE INGLÊS, SA
TRÓPICO - VIAGENS E TURISMO, LDA	VIAGENS WASTEELS, LDA
TURILUX - VIAGENS E TURISMO, LDA	
VIAJES MR. CHARLY, SL	

LISBOA	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
ABA-SOC. PORT. DE AG. VIAG., LDA	ACP - VIAGENS E TURISMO, LDA
ACROSS - LUXURY TRAVEL & SAFARIS, LDA	AG. ABREU
AD MÉDIC TOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA	AG. VIAG. CASTELO
AG. FERRAZ	AG. VIAG. TAGUS, SA
AG. PAULISTA TUR., COM. E SERVIÇOS, LDA	AG. VIAG. TUR. TERRA NOVA, LDA
AG. SAGRES DE VIAGENS E TURISMO, LDA	ALGARVE TOURS
AG. VIAG. PRESIDENCIAL TOURS	AMERICATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA
AG. VIAG. RODARTE, LDA	ANDRÉ TOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA
AG. VIAG. TEAM QUATRO, LDA	BCD TRAVEL PORTUGAL - AG. VIAGENS, LDA
AIMS PORTUGAL - VIAG.,CONG. INCENTIVOS,LDA	BEST TRAVEL Alverca
AIR PORTUGAL TOURS - PROG. TURÍSTICAS, SA	BEST TRAVEL Amadora
ALTO ASTRAL TRAVEL AND FUN - VIAG.TUR.,LDA	BEST TRAVEL Arruda dos Vinhos
ARIGATOUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Caneças
ARTIS - VIAGENS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Carregado
ATLÂNTIDA - VIAGENS E TURISMO, SA	BEST TRAVEL Cascais

BELETRANS - VIAGENS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Linda-a-Velha
BELOURATOURS - AG. VIAG. E TUR., LDA	BEST TRAVEL Lisboa - Alvalade
BEM VINDO TOURS – VIAGENS E TURISMO	BEST TRAVEL Lisboa - Campo Pequeno
BOOKING - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Lisboa - D. Carlos I
C.VI.C. - CLUBE DE VIAGENS E CRUZEIROS,LDA	BEST TRAVEL Lisboa - Olivais Shopping
CAMPEÃO D'OURO	BEST TRAVEL Lisboa - Quinta do Lambert
CENTAuros VIAGENS E TURISMO TRANSPORTES	BEST TRAVEL Lisboa - Saldanha Atrium
CITIRAMA - VIAGENS E TURISMO, SA	BEST TRAVEL Lisboa - Telheiras
CLUB MED VIAGENS, LDA	BEST TRAVEL Loures - Feira Nova
COMPASSO - INCENTIVOS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Loures - Infantado
COTAVIAGENS - AG. VIAG. E TURISMO, SA	BEST TRAVEL Lourinhã
COTUVIA - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Massamá
CVT - CONGRESSOS, VIAGENS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Mem Martins
D.M.P. DESTINATION MANAGEMENT PORTUGAL	BEST TRAVEL Oeiras - Oeiras Parque
DESTINOS - SOC. REP. TURÍSTICAS, LDA	BEST TRAVEL Parede
DIPLOMATA - VIAGENS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Pero Pinheiro
ELOAIR - AG.V. TUR. E CORRETAGEM AÉREA, SA	BEST TRAVEL Póvoa de Santo Adrião
ENTREMARES - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Prior Velho
EQUADOR & MENDES - AG. VIAG. E TUR., LDA	BEST TRAVEL Torres Vedras
ERICEIRA VILAS VIAGEM E TURISMO, LDA	BUISSON, LDA
ESCALATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	CARLSON WAGONLIT TRAVEL
ESPECIALTUR - EMP. INIC. TURÍSTICAS, LDA	CARRISTUR - INOVAÇÃO EM TRANSP. URBANOS
ESTIVALTUR - TURISMO E VIAGENS, LDA	CISTER - VIAGENS E TURISMO, SA
EUROFÉRIAS - VIAGENS E TURISMO, SA	CITUR - AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO,
EUROSAGRES - VIAGENS E TURISMO, LDA	CLUB 1840 - OPERADORES TURÍSTICOS, LDA
EXCELTOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA	CLUB TOUR - VIAGENS E TURISMO, SA
EXECUTIVO - VIAGENS E TURISMO, LDA	CLUBE VIAJAR - VIAGENS E TURISMO, LDA
EXÓTICO - VIAGENS E TURISMO, LDA	CORDIAL TOURS - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
EXPOVIAGENS - VIAGENS E TURISMO, LDA	COSMOS - VIAGENS E TURISMO, SA
FORUM TUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	DIANATOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA
FRONTIA - VIAG. E REPRES. TURÍSTICAS, LDA	EUROTUR - VIAGENS E TURISMO, LDA
G.S.V.T. - GESTÃO SERV. VIAG. TURISMO, LDA	FSP - FULL SERVICES PORTUGAL - AG. VIAG.,LDA
GALATI - VIAGENS E TURISMO, LDA	GB TRAVEL - OPERADORES TURÍSTICOS, LDA
HCT - HOLIDAYS, CRUISES AND TOURS - V.T., SA	GEOTUR - VIAGENS E TURISMO, SA
HORIZONTESCLASSE - AG.VIAG. TUR., UNIP., LDA	GOMES PEREIRA, LDA
IDEAL TEAM - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	GREATESCAPES - VIAGENS E TURISMO, LDA
IMAGE TOURS, SA	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPESSOAL, LDA
INALVA - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	HOTELBEDS HB - AG. VIAG. E TURISMO, SA
INTERNACIONAL VIAGENS DA MADEIRA, LDA	INTERPASS - AG. VIAG. E TURISMO
INTERTUR - ORG. MUNDIAL INT. TURÍST.,	INTERVISA - VIAG. E TURISMO DE LISBOA,

LDA	LDA
JAMES RAWES & CA., LDA	JOALTUR - VIAGENS E TURISMO, LDA
LIMITE - VIAGENS E TURISMO, LDA	LISTARTOUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
LISBOATUR - AG. TURÍSTICA DE LISBOA, LDA	MUNDICLASSE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
LUKA TOURS	LUSANOVA - EXCURSÕES E TURISMO, LDA
LUX TOURS	MUNDICOR - VIAGENS E TURISMO, SA
MAGNATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	MUNDO VIP - OPERADORES TURÍSTICOS, SA
MASTER TURISMO PORTUGAL, LDA	NORTRAVEL - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
MÁXIMO - VIAGENS E TURISMO, LDA	OÁSIS - VIAGENS E TURISMO, SA
MELAIR - AG. VIAG. E REPRES. TURÍSTICAS, LDA	PALME - VIAGENS E TURISMO, SA
MIKI - AGÊNCIA DE VIAGENS, SA	PANEUROPA - VIAGENS E TURISMO, LDA
MISH - VIAGENS E TURISMO, LDA	PAXTUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
MOVITURIS - VIAGENS E TURISMO, LDA	PÓLIS - VIAGENS E TURISMO, LDA
MP INCENTIVOS - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	PORTIMAR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
MR. TRAVEL - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	QUASAR - VIAGENS E TURISMO, SA
MUNDO LUSITANO - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	SECOL - SOC. DE EXC. E COMÉRCIO, LDA
NETVIAGENS - AG. VIAG. E TURISMO, SA	SIRIUS - VIAGENS E TURISMO, LDA
NINFATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	SOC. ABAST. MAR. SAMAR - AG. VIAG. E TURISMO
NORDICTUR - NOVO OP. REP. INT. CIRC. TUR., LDA	SOLIFÉRIAS - OPERADORES TURÍSTICOS, LDA
NOVA TOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA	SOLTOUR
NOVA - EQUADOR INTERNACIONAL, AG.V.TUR., LDA	SPORJOVEM - CLUBE DE VIAG. E TURISMO, LDA
NVT - SERVIÇOS INTERNACIONAIS TURISMO, LDA	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
ORIENTAL - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	TEMPLAR - ROTAS E DESTINOS TURÍSTICOS, LDA
ORIGINAL DREAM - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	TERRA BRASIL
OSÍRIS - VIAGENS E TURISMO, LDA	TIAC - VIAGENS E TURISMO, LDA
OZONO MAIS - VIAG., TRANSP. E TURISMO, LDA	TOP ATLÂNTICO DMC - VIAGENS E TURISMO, SA
PACHA TOURS - OPERADORES TURÍSTICOS, LDA	TOP ATLÂNTICO - VIAGENS E TURISMO, SA
PANDATOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA	TRANSALPINO, PORTUGAL, VIAG. E TUR., LDA
PAPA LÉGUAS - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	TRAVEL TEAM
PLANO - AG. VIAGENS, LDA	TRAVELPLAN, SA
PORTUGAL BEST	TUI PORTUGAL - AG. VIAG. E TURISMO, SA
PROFESSIONALTEAM VIAGENS E TURISMO, SA	TURANGRA - VIAGENS E TURISMO, LDA
PRÓXIMA VIAGEM - VIAGENS E TURISMO, LDA	TUREXPRESSO - SOC.FOM.NAC.VIAG.TURISMO, LDA
PULLMANTUR - TUR. E VIAGENS, UNIPESSOAL, LDA	TURISMO MOTIVATOURS, LDA
PURAVIDA - VIAGENS E TURISMO, LDA	TURITRATO - VIAGENS E TURISMO, LDA
QUATRO ESTAÇÕES - VIAGENS E TURISMO, LDA	TURIVISA - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA
QUELUZTUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	V.T. - VIAGENS E TURISMO, LDA
RAWES LUXURY TRAVEL	VIAGENS EL CORTE INGLÊS, SA
ROSSITUR - SOC. DE COMÉRCIO E TURISMO, LDA	VIAGENS MARSANS LUSITANA, SA

ROTAS DO VENTO - VIAGENS DE AVENTURA, LDA	VIAGENS TEMPO - OPERADOR TURÍSTICO, LDA
ROYTUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	VIAGENS WASTEELS, LDA
SAGA VIAGENS, LDA	VIMATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA
SCALIVETE - SOC. CATÓLICA VIAG. E TUR.,LDA	VIVA TRAVEL - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
SEGVIAAGEM - VIAGENS E TURISMO, LDA	
SEM LIMITE - VIAGENS E TURISMO, SA	
SHORE TOURS	
SITTIS	
SOLTRÓPICO - VIAGENS E TURISMO, SA	
STIMULUS D.M.C. - VIAGENS E TURISMO, LDA	
SUNDAY TRAVEL - VIAGENS E TURISMO, LDA	
T.L.N. AG. VIAG. E TURISMO, LDA	
TDN - VIAGENS, LDA	
TFT - VIAGENS E TURISMO, LDA	
TOUR ONE - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	
TRANSUNIDOS	
TRAVEL CLUB	
TRAVEL OUR WAY	
TRAVEL STORE - PREST. SERV. - VIAGENS, SA	
TRAVELPOINT - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	
TURBUS PORTUGAL	
TURIMONSANTO - TRANSPORTES E TURISMO, LDA	
TURISMO PORTUGAL, LDA	
TURISTEJO - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	
TURPLAN 2	
ULTRATUR PORTUGAL - VIAGENS E TURISMO, LDA	
UNIVERTUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	
VAI E VOLTA - VIAGENS E TURISMO, LDA	
VAN TRAVEL – AG. VIAG. E TURISMO, LDA	
VAVIAGENS	
VEJA - AG. VIAG. TUR. INTERNACIONAL, LDA	
VIAG. TUR. PLANETA TOURS, LDA	
VIAJANDO - VIAGENS E TURISMO, LDA	
WORLDVIP - TRANSP., VIAGENS E TURISMO, LDA	
XISTARCA - EVENTOS E TURISMO, LDA	
YOU FIRST - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	

PORTALEGRE	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
	AG. ABREU
	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPESSOAL, LDA

PORTO	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
4 X 4 VIAGENS E TURISMO, LDA	ACP - VIAGENS E TURISMO, LDA
747 VIAGENS E TURISMO, LDA	AG. ABREU
A.N.E. TOURS-AG. VIAG. E TURISMO, LDA	AG. VIAG. INTERCONTINENTAL
ACM TRAVEL, UNIPessoal, LDA	AG. VIAG. MUNDO IN
AG. VALPI - VIAGENS E TURISMO, LDA	AG. VIAG. TAGUS, SA
AG. VIAG. ARMARTER, LDA	AG. VIAG. TUR. TERRA NOVA, LDA
AG. VIAG. CENTRAL TIRSENSE, LDA	ALMA - VIAG. COM. E TUR. UNIPessoal, LDA
AG. VIAG. TUR. CANEDO, LDA	BCD TRAVEL PORTUGAL - AG. VIAGENS, LDA
AG. VIAG. TUR. DE LOUSADA, LDA	BEST TRAVEL Ermesinde
AG. VIAG. TUR. S. NICOLAU, LDA	BEST TRAVEL Leça da Palmeira
AG. VIAG. TUR. SOLNORTE, LDA	BEST TRAVEL Marco de Canaveses
ALPENDURADA - VIAGENS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Porto - Santa Catarina
AVU - VIAGENS E TURISMO, LDA	CARLSON WAGONLIT TRAVEL
CD VIAGENS	CARRISTUR - INOVAÇÃO EM TRANSP. URBANOS
CORALTUR	CISTER - VIAGENS E TURISMO, SA
CUNHA LINHARES, LDA	CITUR - AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO,
DESTINO X - VIAGENS E TURISMO, LDA	CLUB 1840 - OPERADORES TURÍSTICOS, LDA
DESTINOS DO MUNDO - AG. VIAG. E TUR., LDA	CLUB TOUR - VIAGENS E TURISMO, SA
EDITRAVEL - VIAGENS E TURISMO, LDA	CLUBE VIAJAR - VIAGENS E TURISMO, LDA
EUROVIAGENS - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	COSMOS - VIAGENS E TURISMO, SA
FIELTUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	DIANATOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA
FOCUS - VIAGENS E TURISMO, LDA	EUROTUR - VIAGENS E TURISMO, LDA
ICITOURS - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	FAFETUR - SOC. DE TURISMO DE FAFE, LDA
INTERNAVITUR - AG. VIAG. E TURISMO	GB TRAVEL - OPERADORES TURÍSTICOS, LDA
JOAQUIM MADUREIRA - VIAGENS E TURISMO, LDA	GEOTUR - VIAGENS E TURISMO, SA
LOPES VIAGENS, LDA	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
M. VIEIRA - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	INTERPASS - AG. VIAG. E TURISMO
MAJESTUR, VIAGENS E TURISMO, LDA	INTERVISA - VIAG. E TUR. INTERNACIONAL, LDA
MARÃO TÂMEGA - VIAGENS E TURISMO, LDA	LEITUR - VIAGENS E TURISMO, LDA
ML/MARIA DA LUZ - VIAG. TUR., UNIPessoal, LDA	LUSANOVA - EXCURSÕES E TURISMO, LDA
NELA-TUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	MARTINS SOARES VIAGENS E TURISMO
NORTELÂNDIA VIAGENS, UNIPessoal, LDA	MUNDICLASSE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
NORTENHA -VIAGENS E TURISMO, LDA	MUNDO VIP - OPERADORES TURÍSTICOS, SA
NOVA ERA - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	NORTRAVEL - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
ODISSEIA VIAGENS	PALME - VIAGENS E TURISMO, SA
ORIAL - VIAGENS E TURISMO, LDA	PANEUROPA - VIAGENS E TURISMO, LDA
PAM TOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA	PAXTUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
PINTO LOPES VIAGENS, SA	POLAR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA

PONTO CARDEAL - VIAGENS E TURISMO, LDA	POLICARPO - VIAGENS E TURISMO, LDA
PORTO WELLCOME - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	PORTIMAR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
PORTO - AIR VIAGENS E TURISMO, LDA	SIRIUS - VIAGENS E TURISMO, LDA
PORTUCALENSE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	SOLIFÉRIAS - OPERADORES TURÍSTICOS, LDA
PORTUS - VIAGENS E TURISMO, LDA	SOLTOUR
REAL COMPANHIA VELHA - AG. VIAG. TUR., LDA	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
RONDATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	TERRA BRASIL
SANTIAGOTUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	TIAC - VIAGENS E TURISMO, LDA
SANTOS & COMPANHIA, LDA	TOP ATLÂNTICO DMC - VIAGENS E TURISMO, SA
SEMAVITUR - VIAG. E TUR., UNIPessoal, LDA	TOP ATLÂNTICO - VIAGENS E TURISMO, SA
SOL DE PORTUGAL - VIAGENS E TURISMO, LDA	TRANSALPINO, PORTUGAL, VIAG. E TUR., LDA
TURAVE- AG. VIAG. E TURISMO DO AVE, LDA	TRAVELPLAN, SA
TURICÂMBIO - VIAGENS, TURISMO E CÂMBIOS	TUI Portugal - AG. VIAG. E TURISMO, SA
TURIMAIA - VIAGENS E TURISMO, LDA	TURIVISA - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA
TURISMO L. PÓÇAS - AG.VIAG. GONDOMAR,LDA	V.T. - VIAGENS E TURISMO, LDA
TURITROPICAL	VIAGENS EL CORTE INGLÊS, SA
VENUS TRAVEL - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	VIAGENS MARSANS LUSITANA, SA
VIAGENS TAVARES, LDA	VIAGENS TEMPO - OPERADOR TURÍSTICO, LDA
VINITUR - TURISMO, VINHO E GASTRONOMIA,LDA	VIAGENS WASTEELS, LDA
	VIMATUR - VIAGENS E TURISMO, LDA

SANTARÉM	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
AG. VIAG. TUR. SANTA MARTA, LDA	AG. CENTRAL SANTARÉM DE VIAG. E TUR., LDA
AVENTURA AUTÊNTICA - V.TUR., UNIPessoal, LDA	AG. VIAG. TUR. LUCAS, LDA
BEAUTYVILLAGE TOUR OPERADOR TURÍSTICO	AG. VIAG. TUR. ONDA AZUL, LDA
FÁTIMACAMINHOS - VIAGENS, LDA	FÁTIMA EXPRESSO - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
FATIMACAR - TRANSPORTES E TURISMO, SA	GOMES PEREIRA, LDA
PLENOTUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
PROMARTUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	LISTARTOUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
RCT - VIAGENS & TURISMO	OMNITUR - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
TN TOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA	ROTA 39 - VIAGENS E TURISMO, LDA
TURISFAT - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
VERDE PINO - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	TEMPLAR - ROTAS E DESTINOS TURÍSTICOS,LDA
VIAGENS NOVO BURGO, LDA	TOP ATLÂNTICO - VIAGENS E TURISMO, SA

VIAGENS SEVARO, LDA	TUREXPRESSO - SOC.FOM.NAC.VIAG.TURISMO,LDA
VIAGRUPOS	VIAGENS EL CORTE INGLÈS, SA
	VIAGENS MARSANS LUSITANA, SA

SETÚBAL	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
AG. CETÓBRIGA DE TURISMO, LDA	AG. ABREU
MIL ANDANÇAS - VIAGENS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Almada
ONDA COSTA - VIAGENS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Almada Cidade
T.M. - TRILHOS DO MUNDO - OPER. TURÍST., LDA	BEST TRAVEL Barreiro
TURIMONTI - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	BEST TRAVEL Montijo
TURISSET - VIAGENS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Sines
VIAGENS LILIBEL - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	CARLSON WAGONLIT TRAVEL
	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
	MUNDICLASSE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
	OÁSIS - VIAGENS E TURISMO, SA
	ROTAS NOVAS - OPER. TURÍST., UNIPessoal, LDA
	SPORJOVEM - CLUBE DE VIAG. E TURISMO, LDA
	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
	SUDOESTE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
	TOP ATLÂNTICO - VIAGENS E TURISMO, SA
	VIAGENS MARSANS LUSITANA, SA

VIANA DO CASTELO	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
AG. INT. DE TURISMO A. PINTO, LDA	AG. ABREU
AMORIM - VIAGENS E TURISMO, SA	ATLAS – AG. VIAG. E TURISMO, LDA
DISTINCTIVE PORTUGAL - AG. VIAG. TUR., LDA	AVIC - AUTOCARROS E VIAG. IRMÃOS CUNHA, SA
JUVENTOURS, AG. VIAG. E TURISMO, LDA	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
MANOR HOUSES, LDA	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
OVNITUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	TOP ATLÂNTICO - VIAGENS E TURISMO, SA
TURIARCOS - AG. VIAG. E TURISMO, LDA	
TURICUNHA - TURISMO, LDA	
VEFA TRAVEL - VIAG. E TUR. UNIPessoal, LDA	
VIAGENS GOMES	

VILA REAL	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
MUNDOS SONHADOS - VIAGENS E TURISMO, LDA	AG. ABREU
NEVETUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	AG. VIAG. INTERCONTINENTAL
REALVITUR - VIAGENS E TURISMO, LDA	BEST TRAVEL Chaves
RIBEIROS - AGÊNCIA TURÍSTICA DE CHAVES, LDA	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
RUICAR - VIAGENS E TURISMO, LDA	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
TRANSVALP - TRANSPORTES DE VALPAÇOS, LDA	VIAGENS MARSANS LUSITANA, SA

VISEU	
Agências com gestão autónoma	Agências integradas em grupo
AG. VIAG. TUR. BARBOSA, LDA	AG. ABREU
BEIRAUNIVERSO - VIAGENS E TURISMO, LDA	HALCON - VIAG. TUR., SOC. UNIPessoal, LDA
BERRELHAS TURISMO - AG. VIAGENS, LDA	MUNDICLASSE - AG. VIAG. E TURISMO, LDA
COSTA LIMA & SANTOS, LDA	MUNDICOR - VIAGENS E TURISMO, SA
L.J. - LIMA JÚNIOR - VIAGENS E TURISMO, LDA	SOC. ABAST. MAR. SAMAR - AG. VIAG. E TURISMO,
PM TOURS - VIAGENS E TURISMO, LDA	STAR - VIAGENS E TURISMO, SA
TRAVEL GATE - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA	VIAGENS MARSANS LUSITANA, SA

Anexo C

Carta destinada à Associação Portuguesa
das Agências de Viagens e Turismo

Exmos. Srs.,

A Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo (APAVT) tem vindo a promover e apoiar inúmeras iniciativas com o objectivo de aprofundar o conhecimento do sector, com evidentes ganhos para a gestão das agências.

Neste âmbito, a APAVT está a colaborar com uma equipa de investigadores, dedicada à realização de um trabalho inovador de investigação, o qual está centrado na identificação dos vectores de potencial crescimento no sector das agências de viagens.

Assim sendo, a APAVT e a equipa de investigação vêm solicitar a valiosa colaboração de V. Exas., através do preenchimento e envio dos dois questionários (em anexo) para o e-mail remetido até ao próximo dia 13 de Abril de 2007.

No preenchimento dos questionários, deverá ser observado que um dos questionários é destinado aos responsáveis da agência, enquanto o outro é dirigido aos v/ colaboradores (solicita-se a difusão do inquérito junto de TODOS os colaboradores).

Por último, importa sublinhar que as respostas aos questionários serão única e exclusivamente utilizadas para o estudo de investigação atrás citado, sendo absolutamente confidenciais. A equipa de investigadores compromete-se ainda a enviar o relatório-síntese do estudo aos associados interessados.

Agradecendo, desde já, a colaboração de V. Exas. com esta iniciativa, subscrevemo-nos com os n/ melhores cumprimentos,

Anexo D

Questionário dirigido aos colaboradores das agências de viagens e turismo

Este questionário destina-se à realização de um trabalho de investigação, sobre a criação de valor através do conhecimento no sector das agências de viagens, promovido por uma equipa de investigadores, com o apoio da Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo (APAVT).

Todas as respostas nele mencionadas, serão única e exclusivamente utilizadas para o fim atrás citado, sendo todas elas confidenciais.

Assinale com um (X) ou preencha o respectivo espaço em cada uma das opções escolhidas.

Nome da Empresa/Agência de Viagens:	
1. Considera que adquiriu novas qualificações nesta empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2. Conhece o programa de higiene e segurança no trabalho praticado na empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
3. Recebe prémios de produtividade?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , com que frequência: <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Mensal
4. O trabalho está organizado por equipas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
5. O tratamento dos trabalhadores é hierarquizado?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
6. Qual é o seu perfil profissional actual?	
7. Que benefícios a empresa lhe proporciona?	
8. As promoções são definidas pela hierarquia (isto é, não são totalmente automáticas)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
9. Tem participado em acções de formação profissional?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , indique onde: <input type="checkbox"/> Na empresa <input type="checkbox"/> Fora da empresa
10. Identifique as áreas de formação profissional em que tem participado:	

11. Qual o nº de horas de formação profissional (anual) que teve no ano passado?	Quadros: _____h Outros trabalhadores: _____h
12. A empresa definiu para si um plano individual de formação?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
13. Se sim, conhece os conteúdos formativos previstos e autorizados?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
14. Os trabalhadores recebem formação especializada?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
15. A empresa tem uma gestão participativa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
16. Qual é o nº de clientes?	< 50 <input type="checkbox"/> > 50 e < 100 <input type="checkbox"/> >100 <input type="checkbox"/>
17. Qual a importância do principal cliente?	<input type="checkbox"/> Elevada <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Reduzida
18. Qual a importância do 2º maior cliente?	<input type="checkbox"/> Elevada <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Reduzida
19. Qual a importância do 3º maior cliente?	<input type="checkbox"/> Elevada <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Reduzida
20. Qual é o nº de fornecedores?	< 50 <input type="checkbox"/> > 50 e < 100 <input type="checkbox"/> >100 <input type="checkbox"/>
21. Qual a importância do principal fornecedor?	<input type="checkbox"/> Elevada <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Reduzida
22. Qual a importância do 2º principal fornecedor?	<input type="checkbox"/> Elevada <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Reduzida
23. Qual a importância do 3º principal fornecedor?	<input type="checkbox"/> Elevada <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Reduzida
24. Qual é o nº de concorrentes directos?	< 50 <input type="checkbox"/> > 50 e < 100 <input type="checkbox"/> >100 <input type="checkbox"/>
25. A empresa tem produtos/serviços novos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
26. Qual a (%) de produtos/serviços lançados este ano?	
27. A empresa tem certificação de qualidade?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , para que normas?
28. A empresa tem certificação em higiene e segurança no trabalho?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

29. Conhece a (%) de falhas detectadas (ano)?	
30. Conhece a (%) de reclamações tratadas (ano)?	
31. A empresa já foi organização premiada?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , em que área?
32. O tratamento dos trabalhadores é igualitário?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
33. A empresa já premiou algum trabalhador por ter tido alguma ideia ou criado alguma obra?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
34. Sente que a empresa valoriza o <i>Know-how</i> dos trabalhadores?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , como?
35. Na empresa, como é conhecido e transmitido o <i>Know-how</i> dos trabalhadores?	<input type="checkbox"/> Está escrito <input type="checkbox"/> Conhecimento oral Se está escrito, em que tipo de registos?
36. Considera que os trabalhadores possuem um elevado contributo, através do seu conhecimento para o sucesso do negócio?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
37. Os trabalhadores são avaliados por objectivos individuais?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
38. A empresa faz pesquisa e desenvolvimento de produtos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , em que áreas?
39. A empresa tem produtos exclusivos desenvolvidos internamente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , qual?
40. Qual é o nº pessoas afectas à área de pesquisa e desenvolvimento de produtos?	
41. Considera que domina as novas tecnologias de informação e comunicação:	Insuficiente: <input type="checkbox"/> Suficiente: <input type="checkbox"/> Bem: <input type="checkbox"/> Muito Bem: <input type="checkbox"/>
42. Qual a (%) de outros trabalhadores que dominam as novas tecnologias de informação e comunicação:	Insuficiente: _____% Suficiente: _____% Bem: _____% Muito Bem: _____%
43. Os objectivos são indexados ao	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

grupo/equipa?	
44. O seu posto de trabalho está informatizado?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
45. A empresa está a entrar ou entrou recentemente em novos mercados?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , quais? E em que países? Sabe quais os factores determinantes da entrada? Preço <input type="checkbox"/> Qualidade <input type="checkbox"/> Inovação <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> Quais? Se respondeu <u>Não</u> , porquê?
46. A empresa fez mudança da comunicação ou imagem nos dois últimos anos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , porquê? Que tipo de mudança?
47. A empresa partilha conhecimento com outras organizações?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , que tipo de conhecimento?
48. A empresa tem ligação a estruturas de ensino e formação?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , quais? Se respondeu <u>Não</u> , porquê?
49. Partilha o seu conhecimento com outros colegas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , que tipo de conhecimento? Se respondeu <u>Não</u> , porquê?
50. Conhece o conteúdo funcional de áreas diversas da sua?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
51. É usual desempenhar funções em áreas diferentes daquela onde exerce funções?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
52. Existe uma política de rotatividade de pessoal, pelos diferentes departamentos/secções da empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
53. Está a pensar formar ou aderir a redes empresariais para adquirir conhecimento?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Não</u> , porquê?

Se ocupa funções de chefia, responda ainda às seguintes questões

54. Quais destas responsabilidades exerce?	<input type="checkbox"/> Controlo de Gestão <input type="checkbox"/> Gestão de pessoas e criação de espírito de equipa <input type="checkbox"/> Negociação interna e externa <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de produtos e serviços
55. Das responsabilidades referidas na questão 54, em qual despende menos tempo?	<input type="checkbox"/> Controlo de Gestão <input type="checkbox"/> Gestão de pessoas e criação de espírito de equipa <input type="checkbox"/> Negociação interna e externa <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de produtos e serviços
56. Das responsabilidades referidas na questão 54, em qual despende mais tempo?	<input type="checkbox"/> Controlo de Gestão <input type="checkbox"/> Gestão de pessoas e criação de espírito de equipa <input type="checkbox"/> Negociação interna e externa <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de produtos e serviços

O QUESTIONÁRIO TERMINOU. PELA SUA COLABORAÇÃO O NOSSO MUITO OBRIGADO.

Anexo E

Questionário dirigido às
agências de viagens e turismo

Este questionário destina-se à realização de um trabalho de investigação, sobre a criação de valor através do conhecimento no sector das agências de viagens, promovido por uma equipa de investigadores, com o apoio da Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo (APAVT).

Todas as respostas nele mencionadas, serão única e exclusivamente utilizadas para o fim atrás citado, sendo todas elas confidenciais.

Assinale com um (X) ou preencha o respectivo espaço em cada uma das opções escolhidas.

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Empresa:	
Morada:	
Telefone:	
E-mail:	
Responsável pela resposta ao questionário:	

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Actividade:	
2. Outras actividades:	
3. Forma jurídica:	
4. Valor do capital social:	
5. Capital social nacional (%):	
6. Início de actividade (ano)?	
7. Volume de negócios (em 2006):	
8. Nº trabalhadores efectivos:	
9. Nº trabalhadores com contrato a termo:	
10. Qual a (%) de trabalhadores com:	Ensino Básico: _____ Ensino Secundário: _____ Ensino Superior: _____
11. Qual a (%) de trabalhadores que adquiriram novas qualificações nessa empresa?	
12. Segue um programa de higiene e segurança no trabalho?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

13. Atribui prémios de produtividade?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , com que frequência: <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Mensal
14. O trabalho está organizado por equipas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , qual o nº de equipas:
15. Identifique os perfis profissionais existentes:	
16. Identifique os benefícios dos trabalhadores:	
17. A empresa realiza acções de formação profissional?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
18. Identifique as áreas de formação profissional:	
19. Qual o nº de horas de formação profissional (anual) para:	Dirigentes: _____h Quadros: _____h Trabalhadores: _____h
20. Qual a (%) de trabalhadores com plano individual de formação?	
21. A empresa tem alguma intranet com conteúdos formativos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
22. A empresa tem uma gestão participativa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
23. A estrutura dirigente é do tipo familiar?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
24. Qual é o nº dirigentes de topo?	
25. Qual é a estrutura etária da empresa:	Pessoas < 25 anos: ____% Pessoas > 50 anos: ____% Pessoas >25 e <50 anos: ____%
26. Qual é o nº de clientes?	< 50 <input type="checkbox"/> > 50 e < 100 <input type="checkbox"/> >100 <input type="checkbox"/>
27. Qual a (%) de vendas ao principal cliente?	
28. Qual a (%) de vendas ao 2º maior cliente?	
29. Qual a (%) de vendas ao 3º maior cliente?	

30. Qual é o nº de fornecedores?	< 50 <input type="checkbox"/> > 50 e < 100 <input type="checkbox"/> >100 <input type="checkbox"/>
31. Qual a (%) de compras ao principal fornecedor?	
32. Qual a (%) de compras ao 2º principal fornecedor?	
33. Qual a (%) de compras ao 3º principal fornecedor?	
34. Qual é o nº de concorrentes directos?	
35. Qual é a quota (%) de mercado da empresa?	
36. Qual a (%) de produtos/serviços em cada fase do ciclo de vida?	Lançamento: _____% Desenvolvimento: _____% Maturidade: _____% Declínio: _____%
37. A empresa tem certificação de qualidade?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , para que normas?
38. A empresa tem certificação em higiene e segurança no trabalho?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
39. Qual a (%) de erros detectados (ano)?	
40. Qual a (%) reclamações tratadas (ano)?	
41. A empresa já foi organização premiada?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , em que área?
42. Algum trabalhador foi premiado por ter desenvolvido alguma ideia ou criado algum protótipo com interesse para a empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , em que área e qual o tipo de prémio?
43. Considera que os trabalhadores possuem um elevado contributo, através do seu conhecimento para o sucesso do negócio?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
44. A empresa valoriza o <i>Know-how</i> dos trabalhadores?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , como?
45. Na empresa, como é conhecido e transmitido o <i>Know-how</i> dos empregados?	<input type="checkbox"/> Está Escrito <input type="checkbox"/> Conhecimento oral Se está escrito, em que tipo de registos?

46. A empresa faz pesquisa e desenvolvimento de produtos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se Respondeu <u>Sim</u> , em que áreas?
47. A empresa tem produtos exclusivos desenvolvidos internamente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , qual?
48. Qual é o nº pessoas afectas à área de pesquisa e desenvolvimento de produtos?	
49. Qual a (%) de quadros técnicos que dominam as novas tecnologias de informação e comunicação?	Insuficiente: _____% Suficiente: _____% Bem: _____% Muito Bem: _____%
50. Qual a (%) de outros trabalhadores que dominam as novas tecnologias de informação e comunicação?	Insuficiente: _____% Suficiente: _____% Bem: _____% Muito Bem: _____%
51. Qual a (%) de investimento total/anual atribuído à tecnologia?	
52. Qual a (%) de postos de trabalho informatizados?	
53. A empresa está a entrar ou entrou recentemente em novos mercados?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , quais? E em que países? E quais os factores determinantes da entrada? Preço <input type="checkbox"/> Qualidade <input type="checkbox"/> Inovação <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> Quais? Se respondeu <u>Não</u> , porquê?
54. A empresa fez mudança da comunicação ou imagem nos dois últimos anos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , porquê? Que tipo de mudança?
55. A empresa partilha conhecimento com outras organizações?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , que tipo de conhecimento? Se respondeu <u>Não</u> , porquê?
56. A empresa tem ligação a estruturas de ensino e formação?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , a que entidades? Se respondeu <u>Não</u> , porquê?

57. Gostaria de partilhar conhecimento com outras organizações?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Sim</u> , que tipo de conhecimento? Se respondeu <u>Não</u> , porquê?
58. Os trabalhadores conhecem o conteúdo funcional de diversas áreas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
59. É usual os trabalhadores desempenharem funções em áreas diferentes daquela onde exercem funções?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
60. Existe uma política de rotatividade de pessoal, pelos diferentes departamentos/secções da empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
61. Está a pensar formar ou aderir a redes empresariais para ganhar efeito de escala, nas compras/aquisições?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Não</u> , porquê?
62. Está a pensar formar ou aderir a redes empresariais para ganhar efeito de escala, nas vendas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se respondeu <u>Não</u> , porquê?
63. Quais destas responsabilidades exerce?	<input type="checkbox"/> Controlo de Gestão <input type="checkbox"/> Gestão de pessoas e criação de espírito de equipa <input type="checkbox"/> Negociação interna e externa <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de produtos e serviços
64. Das responsabilidades referidas na questão 63, em qual despende menos tempo?	<input type="checkbox"/> Controlo de Gestão <input type="checkbox"/> Gestão de pessoas e criação de espírito de equipa <input type="checkbox"/> Negociação interna e externa <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de produtos e serviços
65. Das responsabilidades referidas na questão 63, em qual despende mais tempo?	<input type="checkbox"/> Controlo de Gestão <input type="checkbox"/> Gestão de pessoas e criação de espírito de equipa <input type="checkbox"/> Negociação interna e externa <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de produtos e serviços

O QUESTIONÁRIO TERMINOU. PELA SUA COLABORAÇÃO O NOSSO MUITO OBRIGADO.

Anexo F

Estrutura para um modelo de relatório de capital intelectual

Uma estrutura possível de um relatório de capital intelectual poderia incluir os seguintes indicadores, que se tomaram em consideração para a elaboração do questionário.

Relatório de Capital Humano

Capital Intelectual		
Indicadores	N	N-1
Capacidade de desenvolvimento		
Horas de formação/empregado (em %)		
Horas lectivas totais (em número)		
Média de acções formativas por pessoa		
Utilidade de formação (em %)		
Competências (em número)		
Horas formação em programas desenv. competências		
Horas formação em técnicas valorização competências		
Experiência (em anos)		
Idade media dos colaboradores		
Antiguidade media dos colaboradores		
Capacidade de aprendizagem (em %)		
Colaboradores com formação superior/total empregados		
Diversidade (em %)		
Mulheres/total e colaboradores		
Compromisso e motivação (em %)		
Pessoas com remuneração variável/total colaboradores		
Remuneração variável/massa salarial total		
Rotação externa não desejada/total colaboradores		
Participação activa (em número)		
Sugestões de melhorias dadas pelos colaboradores		
Pessoas premiadas pelas sugestões efectuadas		

Fonte: adaptado de Serrano e Cândido (2005)

Relatório de capital estrutural

Capital Estrutural		
Indicadores	N	N-1
Capacidade tecnológica		
Colaboradores com acesso à Internet/total colaboradores		
Colaboradores com acesso a e-mail/total colaboradores		
Qualidade dos processos (em número)		
Certificações ISO 9000		
Transparência (em %)		
Colaboradores com acesso ao SIG/total colaboradores		
Processos de apoio ao cliente (em número)		
Operações via telefone (em milhões)		
Operações via internet (em milhões)		

Fonte: Adaptado de Serrano e Cândido (2005)

Relatório de capital relacional

Capital relacional		
Indicadores	N	N-1
Capacidade comercial e acesso clientes (em nº / %)		
Agências fora de Portugal (em número)		
Colaboradores por agência (em número)		
Chamadas atendidas por banca telefónica (em número)		
Acessos a agência virtual - internet (em número)		
Colaboradores em gestão e front Office/total colaboradores		
Satisfação e vinculação de clientes (sobre 100)		
Agências com medição de qualidade de clientes (sobre 100)		
Índice global de satisfação de clientes (em número)		
Sugestões transmitidas por clientes (em número)		
Taxa de recompra pelos clientes (em %)		

Fonte: Adaptado de Serrano e Cândido (2005)

Para testar a adequabilidade dos perfis previamente definidos, utilizou-se uma técnica de segmentação de perfis: a Análise Discriminante (AD). Como é sabido, a utilização de uma técnica de AD pode servir para a construção de um modelo preditivo, com base em casos existentes, ou então, para prever o valor de novos casos. Geralmente, o objectivo é a classificação que, muitas vezes, constitui a essência das investigações, feita com base numa variável que regista a realização de um acontecimento específico (Hair et al., 1998).

A AD baseia-se na ideia de que o domínio de interesse com que se pretende trabalhar é composto por populações separadas (representadas pelos diferentes grupos de variável dependente), cada uma medida por variáveis que seguem uma distribuição normal multivariada (conjunto de variáveis independentes). Neste contexto, tentan-se encontrar as combinações lineares destas medições (variáveis independentes), que melhor distinguem as populações.

Na AD, os potenciais resultados indicam a pertença a um grupo (categorias). Adicionalmente, com a AD é possível obter mais do que uma função de previsão, enquanto que se comparada com técnicas de análise semelhantes (regressão logística, por exemplo), apenas se obtém uma função de previsão. De uma forma geral, o número máximo de funções pode ser calculado por: $\text{funções} = \text{Min}(G-1; P)$, onde G é o número de grupos e P o número de variáveis utilizadas na classificação. Na maior parte dos casos, o número de funções será igual ao número de grupos na variável dependente menos 1.