



THE MARKETING SCHOOL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO E O RETORNO PARA
AS EMPRESAS**

AUTORA: Maria Emília Durães

ORIENTADORA: Dr.^a Ana Paula Queiroga

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JUNHO, 2015



AGRADECIMENTOS

O QUE FAZ A DIFERENÇA SÃO AS PESSOAS

Muito grata, Dr.^a Ana Paula Queiroga

RESUMO

Este trabalho tem como objectivo o conhecimento actual do valor que as empresas portuguesas dão ao seu capital humano. Perceber se de facto existe uma preocupação de investimento no seu capital humano e de que forma é feita a análise do seu retorno.

Após a revisão da literatura, reconhece-se a necessidade de investigar o investimento e avaliação que as empresas fazem ao Capital humano e até que ponto isso faz parte da sua estratégia.

Através dos dados recolhidos em oito entrevistas exploratórias foi possível concluir que as empresas independentemente do número de colaboradores e do sector de actividade investem de uma forma clara no capital humano para terem sucesso, para manterem um crescimento sustentado e para serem diferenciadoras.

A entrevista final a um especialista veio confirmar que o investimento em capital humano tem vindo a ser uma prioridade crescente das empresas para fazerem face aos desafios e às mudanças que estão a ocorrer, sendo fundamental que as pessoas conheçam a estratégia das empresas.

As principais conclusões indicam que são as pessoas que fazem a diferença, pessoas satisfeitas, motivadas e felizes contagiam externamente. A forma de medir o investimento vs. retorno é mais o “*sentir*”, vê-se pela atitude e pela maneira de estar das pessoas na empresa, pelo sorriso e pela forma como as mesmas se envolvem com a dinâmica da empresa.

São também apresentados os principais contributos e limitações do estudo, bem como perspectivas para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Marketing Interno; Capital Humano; Retorno do Capital Humano; Performance.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify what value do Portuguese organizations give to their human capital. It also tries to understand if, in fact, there is a concern in investing in human capital and how do they analyze the benefits of doing so.

After reviewing the literature, it recognizes the need to investigate the investment as well as the evaluation that companies give to the human capital, and whether that is part of their strategy or not.

Through data collected in eight exploratory interviews it was possible to conclude that organizations invest in human capital regardless of the number of employees they have, or the activity sector they are in. They do that in order to maintain a sustained growth and a distinct image.

A final interview with an expert confirmed that investing in human capital has been a growing priority for organizations to face the challenges and the incoming changes. It is essential that people know the organization's strategy.

The main conclusions indicate that people make the difference; satisfied, motivated, and happy employees boost the morale externally. The way of measuring investment vs. benefits is more "feeling." It is seen by the attitude and the mindset of the people inside the organization, by their joyfulness, and by the way they involve in the organization's dynamics.

It is also exposed the main contributions and the study limitations, as well as the guidelines for future researches.

Keywords: Internal Marketing, Human Capital, Benefits of Human Capital, and Performance.

Índice

CAPITULO I – INTRODUÇÃO	8
1.1. Domínio e Foco da Dissertação	9
1.2. Problema e Questão de Pesquisa	9
1.3. Campo de Aplicação	10
1.4. Justificação da Dissertação / Contributos.....	11
1.5. Principais Opções Metodológicas.....	12
1.6. Estrutura Geral da Dissertação	13
CAPITULO II – REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1. Introdução	15
2.2. Quadro Teórico – O Despertar para o Marketing Interno	15
2.2.1. O Marketing Interno	17
2.2.2. O Capital Humano	21
2.2.3. Retorno do Capital Humano / Performance	23
2.3. O Estado da Arte	24
2.4. O Modelo de Análise.....	28
2.5. Conclusões	29
CAPITULO III – METODOLOGIA	30
3.1. O Paradigma e a Metodologia da Pesquisa	30
3.2. As técnicas e os Instrumentos de Recolha de dados.....	31
3.3. A Amostra e os Procedimentos de Amostragem	32
3.4. O Método e as Técnicas de Análise de Dados.....	36
CAPITULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1. Introdução	37
4.2. Análise das Entrevistas.....	37
CAPITULO V – CONCLUSÕES	63
5.1. Limitações da Pesquisa e Recomendações Futuras.....	69
BIBLIOGRAFIA	70
NETGRAFIA	75
ANEXOS	76

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resumo dos autores, por ordem cronológica.....	20
Tabela 2: Resumo das principais características das 100 melhores empresas para trabalhar efectuada pela revista exame, de 2014 para 2015.....	33
TABELA 3: Resumo das empresas escolhidas por zona e por sector de actividade	34
TABELA 4: Resumo das empresas escolhidas por zona, antiguidade, n.º de colaboradores, dimensão e ranking da revista exame.....	35
TABELA 5: Resumo dos entrevistados por empresa.....	37
Tabela 6: Tabela de ocorrências de palavras	38
TABELA 7: Análise da categoria investimento no capital humano e a P1 e P2.....	39
TABELA 8: Análise da categoria investimento no capital humano e a P1 e P2.....	39
TABELA 9: Análise da Categoria Investimento no capital humano e a P3 e P4	42
TABELA 10: Análise da categoria investimento no capital humano e a P3 e P4	42
TABELA 11: Análise da avaliação do capital humano e a P5.....	44
Tabela 12: Análise da avaliação do capital humano e a P5.....	45
TABELA 13: Análise da Avaliação do Capital Humano e a P8.....	46
TABELA 14: Análise da Avaliação do Capital Humano e a P8.....	46
TABELA 15: Análise da Avaliação do Capital Humano e a P9.....	48
TABELA 16: Análise da Avaliação do Capital Humano e a P9.....	48
TABELA 17: Análise da Avaliação do Capital Humano e a P10	49
TABELA 18: Análise da Avaliação Capital Humano e a P10.....	50
TABELA 19: Análise dos Sistemas de Recompensa e a P6	51
TABELA 20: Análise dos Sistemas de Recompensa e a P6.....	51
TABELA 21: Análise dos Sistemas de Recompensa e a P7	52
TABELA 22: Análise dos Sistemas de Recompensa e a P7	53
TABELA 23: Análise do Retorno do Capital e a P11.....	54
TABELA 24: Análise do Retorno do Capital e a P11.....	54
TABELA 25: Análise do Retorno do Capital e a P12.....	56
TABELA 26: Análise do Retorno do Capital e a P12.....	56
Tabela 27: Análise das Proposições.....	57
Tabela 28: Dados do entrevistado da entrevista <i>follow-up</i>	58

TABELA 29: Análise das proposições dos entrevistados vs entrevista *follow-up*..... 61

Índice de Figuras

FIGURA 1: Modelo Geral de análise..... 28

FIGURA 2: Modelo de Análise com Proposições..... 29

CAPITULO I – Introdução

O problema central desta dissertação resulta da constatação de que apesar das pessoas serem consideradas indispensáveis e diferenciadoras para as empresas constituindo a base das suas competências centrais e vantagem competitiva (Câmara, Guerra e Rodrigues 2007), nem sempre o retorno do investimento no capital humano é avaliado e reconhecido.

São muitos os estudos que abordam a relevância das pessoas e as competências e capacidades das empresas, mas poucas abordam a problemática do seu efectivo retorno (Câmara et. al., 2007).

Para Azevedo (2007 *in* Câmara et al, 2007) o capital humano é o potencial de crescimento, de mudança e de desenvolvimento latente em qualquer ser humano, e a principal vantagem competitiva das empresas, será o conhecimento da capacidade de gerar, gerir e desenvolver talentos. Refere ainda Nabo (2007 *in* Câmara et al, 2007) que o talento de uma empresa, contrariamente aos outros activos, beneficia de uma grande mobilidade, daí a motivação e retenção dos colaboradores serem tarefas chave.

Com o presente estudo pretendo para os gestores e empresas uma maior consciência de que não basta reconhecer a importância do capital humano mas que é fundamental desenvolver acções objectivas para a sua valorização, análise, avaliação e recompensa.

Grande parte da minha satisfação enquanto investigadora, será a solidificação dos conhecimentos adquiridos ao longo dos anos, quer ao nível académico, quer ao nível profissional, contribuindo para a descoberta e na concretização de problemas únicos e interessantes que estão sempre à espera de soluções.

Como refere Catalão (2014), na vida pessoal e na vida profissional não teremos aquilo que merecemos, mas sim o resultado da qualidade daquilo que seremos capazes de CONCRETIZAR.

1.1. Domínio e Foco da Dissertação

Esta investigação tem por **domínio o marketing interno** abordado na perspectiva de Joshi (2007) como a chave do sucesso para as organizações da era presente. O Objectivo do marketing interno é manter motivados os clientes internos para atingirem um serviço de excelência. Para Lings e Grrenley (2005 *in* Snell e White, 2009), apesar do marketing interno ser discutido na gestão e na literatura há mais de três décadas, ainda permanece mal definido e mal operacionalizado.

O foco do estudo está no capital humano “as pessoas”. Tal como refere Chiavenato (2010), falar de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, acção e proacção. A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do factor humano em plena Era da Informação.

Para Pink (2013), estamos a passar da Era da Informação para a Era Conceptual, em que as pessoas em geral, dotadas de uma abrangente visão de conjunto, desenvolvem capacidades criativas, empáticas e de pensamento holístico. Para este autor é exigida uma inteligência completamente nova, para o sucesso profissional e a para a realização pessoal, quer se trate de indivíduos, famílias ou organizações.

Adicionalmente, o estudo focaliza-se também no impacto do capital humano na performance, no sentido de compreender se isso é uma preocupação das empresas e se faz parte da sua estratégia analisar o retorno do capital humano. Por este motivo **o retorno do capital humano é também foco da presente dissertação.**

1.2. Problema e Questão de Pesquisa

Nos dias de hoje as pessoas são o alicerce das organizações e a gestão do capital humano traz uma nova questão: como melhorar o retorno do investimento das empresas em capital humano? (Fitz-enz, 2009).

É a partir desta evidência objectiva, que surge uma questão central deste estudo – ***O INVESTIMENTO QUE AS EMPRESAS PORTUGUESAS FAZEM EM CAPITAL HUMANO TEM RETORNO EFECTIVO?***

Conforme refere Malhotra (2001) a definição do problema é a etapa mais importante de uma pesquisa de marketing e envolve o problema geral e a identificação das suas componentes específicas.

O problema ao qual esta dissertação pretende dar resposta é o de pesquisar se as empresas portuguesas investem no capital humano e de que forma esse investimento é analisado ao nível do seu retorno e recompensas.

As principais questões desta pesquisa são:

- 1) As empresas efectivamente investem no capital humano ou isso não passa de uma mera intenção?
- 2) De que forma é feita essa avaliação e medição?
- 3) São concedidas recompensas aos trabalhadores em função dos objectivos atingidos?
- 4) Qual o departamento responsável pelo acompanhamento desse processo e que instrumentos usa?
- 5) Como é percebido e/ou avaliado o retorno do capital humano?
- 6) De que forma os stakeholders avaliam o seu valor?

Procurarei na recolha de dados secundários evidências objectivas e com fundamento teórico que ajudem no enquadramento deste problema e apontem pistas para as questões colocadas, pois, segundo Malhotra (2001) esta análise é um pré-requisito para a recolha de dados primários.

1.3. Campo de Aplicação

Para compreender os antecedentes do problema de pesquisa é fundamental conhecer os factores que abrangem o contexto ambiental do problema. Informações passadas e previsões podem ajudar muito na descoberta de oportunidades (Malhotra, 2001).

Nesta dissertação vou olhar para aquelas que foram consideradas pela revista exame como as 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal, pois entendo que serão já empresas mais orientadas para a satisfação dos seus colaboradores “as pessoas”.

A unidade de análise serão oito dessas empresas, às quais irão ser efectuadas entrevistas presenciais aos seus gestores. Após a recolha e análise e já com resultados conhecidos, será efectuada uma entrevista *follow-up* a um especialista da área, com o objectivo de encontrar explicações pragmáticas e compreender melhor os resultados obtidos, bem como validar os mesmos (Punch, 1998).

A unidade de observação é constituída pelos Administradores / CEO / Directores Gerais, pois o que pretendo é uma visão global e não especificamente as práticas desenvolvidas pela empresa. Isto porque é a visão global dos mesmos que poderá influenciar e definir as estratégias das empresas, bem como, o retorno deste investimento intangível o “*capital humano*”.

1.4. Justificação da Dissertação / Contributos

A relevância desta dissertação prende-se com a evidência referida por Mayo (2012), de que nada é alcançado nas organizações sem pessoas. Segundo este autor, estas são o seu principal activo. Contudo na visão de Mayo (2012), são estas que, são por vezes dispensáveis e considerados “meros recursos humanos”. O sistema financeiro das empresas muitas vezes vê as pessoas como um custo de produção e não como um investimento no futuro indispensável para o crescimento sustentável da empresa.

A gestão do Capital humano reconhece que são os activos intangíveis que criam valor nas organizações (seja financeiro ou não), refere ainda Mayo (2012). Assim é importante perceber o que fazem as empresas para compreender o valor do capital humano e para o poderem gerir de uma forma eficaz. Igualmente saber gerir eficazmente a ligação entre esse valor e a criação de valor para a organização e para os seus stakeholders.

Os objectivos deste estudo são responder com eficácia às questões de investigação, para que se conheça qual a perspectiva dos gestores das empresas,

relativamente ao *capital humano* e ao seu retorno financeiro, bem como, caracterizar eventuais directrizes sobre a melhor forma de agir, tendo por base os aspectos-chave do problema de investigação.

Ao nível empresarial, pretende-se que seja um alerta para as empresas, salientando que chegou o momento de olharem para o capital humano como um dos seus principais activos, em qualquer momento na vida das empresas, seja numa fase de retracção ou seja numa fase de crescimento.

Ao estudar esta temática procuro também trazer contributos ao nível do conhecimento académico, pois, pela recolha de dados secundários efectuada, constata-se que os estudos são muito mais orientados para os processos de gestão e de recrutamento do que para a perspectiva financeira do capital humano.

Todo este conhecimento trará também contributos a nível pessoal, pois tendo eu já uma larga experiência na área comercial e porque se continua a sentir, por parte do colaborador, que *são facilmente “dispensáveis”*, é importante perceber esta dicotomia entre “a cada vez maior importância dada às pessoas” e a “sua real efectivação”. Procuro também conhecer a realidade empresarial e abrir um campo académico exploratório assente naquele que é o maior activo das empresas “*as pessoas*”, não na óptica da gestão de recursos humanos (muito assente nos processos), mas na criação de valor conjunto.

Como referem Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), quando existe a percepção da importância das pessoas na produção de valor acrescentado, a Direcção de Recursos Humanos assume uma função de linha, participando activamente na formulação da estratégia das empresas.

1.5. Principais Opções Metodológicas

A opção metodológica escolhida nesta dissertação é a pesquisa qualitativa, pois segundo Malhotra (2001), proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto, que a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística.

Malhotra (2001) defende que sempre que surge um novo problema de marketing a pesquisa quantitativa deve ser precedida da apropriada pesquisa

qualitativa. No caso específico deste estudo não vai ser feita recolha de dados quantitativos após a recolha dos dados qualitativos, pois não é meu objectivo apresentar dados conclusivos e que possam ser generalizados, nem o tempo e os recursos disponíveis o permitiriam.

Vai ser utilizada uma abordagem directa, isto é, o objectivo do projecto vai ser revelado aos respondentes. Irão ser efectuadas oito entrevistas aos gestores das empresas ou aos responsáveis por estes designados, que serão a base deste estudo qualitativo exploratório.

A realização da entrevista confirmatória “*follow-up*” será fundamental, segundo Sarmiento (2013), para a validação dos resultados apresentados. Assim será efectuada uma entrevista *follow-up* após a realização e análise das entrevistas, com a respectiva validação, ou não, das proposições encontradas, junto de um especialista conhecedor do tema desta investigação.

1.6. Estrutura Geral da Dissertação

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, onde se descrevem as etapas necessárias para a realização do mesmo.

- ❖ **Capítulo I – Introdução** – definição das questões de investigação e enquadramento do problema, desde o seu domínio, foco e campo de aplicação, bem como a respectiva justificação da pertinência do tema e breve explicação das opções metodológicas escolhidas;
- ❖ **Capítulo II – Revisão da Literatura** – análise da literatura de forma a conhecer a opinião dos académicos sobre o marketing interno e o capital humano sua performance e seu retorno. Igualmente pesquisar estudos que já tenham sido desenvolvidos em torno dos mesmos temas e que sirvam de apoio à elaboração das proposições que ajudarão a dar resposta às questões levantadas no capítulo anterior e que fazem parte do modelo de análise;
- ❖ **Capítulo III – Metodologia** – Neste capítulo define-se a metodologia a utilizar, qual a amostra e que critérios foram utilizados para a selecção

da mesma, bem como quais as técnicas que vão ser utilizadas para a recolha e análise dos dados primários;

- ❖ **Capítulo IV - Análise dos Resultados** – tratamento e análise dos dados primários recolhidos através das entrevistas realizadas, de forma a dar resposta às proposições levantadas;
- ❖ **Capítulo V - Conclusões** – conclusões gerais sobre o problema e questões da pesquisa, principais limitações encontradas e sugestões para estudos futuros.

CAPITULO II – Revisão da Literatura

2.1. Introdução

Este capítulo tem como objectivo um enquadramento teórico aos conceitos, modelos e eventuais orientações do marketing interno e do capital humano, sua performance e seu retorno para as empresas, bem como o conhecimento do “estado da arte”, que trabalhos têm sido efectuados sobre esta temática, suas conclusões e lacunas, que sirvam como fundamentação teórica para o problema desta dissertação e para a formulação das proposições de pesquisa.

A informação bibliográfica é crucial, segundo Sarmiento (2013), para a elaboração de uma dissertação. A recolha da informação foi efectuada através da análise de dados secundários de vários artigos, de diversos autores encontrados na base de dados *EBSCO*, bem como em alguns livros. Foi assim efectuada uma pesquisa de informação geral sobre o despertar para o marketing interno e uma mais específica já no domínio do Marketing Interno, com o foco no Capital Humano e no retorno do investimento em capital humano.

2.2. Quadro Teórico – O Despertar para o Marketing Interno

Nos últimos 60 anos o marketing deixou de se centrar no produto – Marketing 1.0 – para passar a centra-se no consumidor – Marketing 2.0. Entretanto, assistimos mais uma vez à transformação do marketing em resposta às novas dinâmicas do ambiente. Assistimos ao aumento da atenção dada pelas empresas a questões relacionadas com a humanidade, para além dos produtos e consumidores. O Marketing 3.0 é a fase na qual as empresas deixam de se centrar nos consumidores para se centrarem na humanidade, a fase em que a rendibilidade está a par da responsabilidade social (Kotler, Kartajaha e Setiwan, 2011).

Para as organizações competitivas surge assim o conceito de responsabilidade corporativa, que envolve a criação de soluções inovadoras e proactivas para o meio social e ambiental, bem como a colaboração com o ambiente interno e externo. Contudo persistem enormes desafios de como o incorporar

diariamente nos processos e nas culturas das organizações (Bartlett, 2009 *in* Sanchez-Hernandez e Grayson, 2012).

As empresas devem legitimar a confiança dos cidadãos através dos direitos e das necessidades que oferecem aos seus trabalhadores. Assim deve existir uma clara ligação entre a responsabilidade corporativa e o marketing interno de uma empresa (Fonteneau, 2003, *in* Sanchez-Hernandez e Grayson, 2012).

Para Kotler et al (2011) a empresa deve assim partilhar a sua missão, visão e valores com os membros da equipa para que ajam em unísono de modo a alcançar os seus objectivos. As pessoas criativas procuram constantemente melhorar-se a si próprias e ao mundo que as rodeia. A criatividade expressa-se a si própria em humanidade, moralidade e espiritualidade.

As tendências nas práticas do marketing revelam algumas mudanças importantes no macro ambiente do marketing, como a globalização, a desregulamentação, os avanços tecnológicos, o crescente poder dos clientes e a fragmentação do mercado, obrigando as empresas a uma rápida mutação. Um dos aspectos referidos por Kotler e Keller (2006) que tem vindo a ser reestruturado e ao qual as empresas podem lançar mão é o *empowerment* (motivar e delegar poder nos seus funcionários, para que produzam mais ideias e tomem mais iniciativas).

Como refere Gummesson (2002) é preciso abandonar o olhar míope do marketing e das vendas como fenómenos isolados. É preciso ampliar o marketing e as vendas para uma gestão geral, para a vida social e até mesmo para a própria vida, define assim Gummesson (2000) que o marketing relacional é como um marketing de relações, de redes e de interacção ou marketing baseado na interacção com uma rede.

Assim e como é referido por Brito (2011), o marketing interno tem como objectivo *vender a ideia da empresa* aos seus colaboradores, reforçando assim a motivação e o desempenho dos mesmos, através de técnicas de marketing.

2.2.1. O Marketing Interno

O marketing interno, o marketing integrado, o marketing de relacionamento e o marketing socialmente responsável, são hoje parte integrante de um novo e importante tema, o marketing holístico, que reconhece que “tudo é importante” o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência (Kotler e Keller, 2006). O marketing passa a ser menos departamental.

Shiu e Yu (2010) referem que o marketing interno usa os conceitos e os métodos do marketing e da gestão de recursos humanos para que o produto (empregos) seja orientado para os clientes internos (empregados) de uma forma estratégica. Neste contexto o produto interno é o emprego (Collins e Payne, 1991 *in* Sanchez-Hernandez e Grayson 2012).

Desta forma o marketing interno, focaliza-se nos colaboradores da empresa e o seu objectivo é *‘vender a ideia da empresa’* a quem lá trabalha – isto é, reforçar a motivação e o comprometimento de quem trabalha na empresa através do uso de técnicas de marketing (Kotler e Keller, 2006) e requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objectivos do marketing e se envolvam na escolha, na prestação e na comunicação do valor para o cliente.

Os empregados são os principais marketeers das empresas, reforçam Shiu e Yu (2010), criando uma melhor satisfação do cliente e melhorando ainda mais o desempenho interno. Para Huang e Chen (2013) as percepções dos empregados relativamente ao marketing interno ou à orientação para o cliente estão positivamente associadas com o compromisso da organização.

Muitas organizações estão a implementar o conceito de marketing interno e para o fazer as empresas têm que tomar conhecimento das necessidades dos seus colaboradores para porem esta ideia em prática. As burocracias das organizações dificultam a implementação do conceito de marketing interno e é só através do conhecimento dessas dificuldades que as organizações terão capacidade de tirar partido dos benefícios prometidos do marketing interno (Papasolomou, 2006).

Refere ainda Papasolomou (2006) que a Satisfação dos empregados com a comunicação interna é um factor importante no seu desempenho. Comunicação interna eficaz pode dar sentido ao emprego, fazer as pessoas sentirem-se ligadas e

responsáveis, bem como aumentar a produtividade. As políticas de comunicação interna devem, assim, incentivar de forma frequente, honesta e aberta a comunicação entre todos os departamentos de uma empresa.

A comunicação interna é definida como uma série completa de estratégias de pessoas que uma organização utiliza para comunicarem uns com os outros (Orsini, 2000 *in* Papasolomou, 2006) Como tal, é um catalisador para que as organizações atinjam seus objectivos e metas, pois permite-lhes desenvolver efectivamente a sua estrutura e a sua cultura (Grunig et.al., 2002 *in* Papasolomou, 2006).

Rafiq e Ahmed (1993) referem que o marketing interno direcciona a atenção da administração para os funcionários e enfatiza o papel fundamental que os mesmos têm no processo de definição e implementação das estratégias da empresa. No entanto em alguns casos o conceito de tratar os “funcionários como clientes”, não resulta devido às estratégias implementadas pela empresa e segundo estes autores esta é talvez a razão subjacente da baixa adaptação ao marketing interno.

Por sua vez Varey (1995), refere que o marketing interno tem mecanismos que garantem a capacidade de resposta de uma empresa às mudanças ambientais e ao aumento da sua capacidade de forma contínua. Para este autor é exigido aos funcionários e aos gestores uma melhor compreensão deste tema que é uma vantagem competitiva sustentável.

Compreender o conceito de empresa como um mercado, segundo Foreman e Money (1995) é o pré-requisito para o desenvolvimento e para o entendimento do marketing interno da empresa. Para estes autores existem 3 componentes essenciais que os gestores devem considerar na sua estratégia de marketing interno, que são a visão, a recompensa e o desenvolvimento.

No entanto refere Joseph (1996) que o factor humano pode ser a mais ténue e vulnerável característica competitiva de uma empresa. Para este autor podem ser vários os departamentos envolvidos no marketing interno, mas os que têm o principal foco são os recursos humanos (recrutam, motivam, gerem carreiras, etc) e o departamento de marketing.

Contudo deve existir, segundo este autor, um gestor responsável pelo marketing interno, que deve trabalhar com os recursos humanos e com o marketing,

com o departamento de relações públicas e com os vários chefes de departamento, e que deverá reportar ao director executivo, nos casos de pequenas empresas, ou ao director de marketing ou de planeamento estratégico, das grandes empresas. Esta recomendação é feita, segundo Joseph (1996), porque os resultados finais impactam nos clientes e no mercado e não nas considerações de recursos humanos.

Para Gummesson (2000) o marketing interno tem futuro, pois contribui para uma visão integrada de marketing, caso contrário, é fácil esquecer a importância do conhecimento e compromisso de todas as pessoas de marketing externo bem-sucedidas. Todas as peças da organização e sua interação com o mercado e a sociedade estão envolvidos na criação de valor conjunto.

Em essência, o marketing interno é a chave do sucesso para as organizações da era presente (Joshi, 2007). Contudo é importante que os líderes assumam essa responsabilidade, reconhecendo que é necessária uma abordagem coerente dentro de uma estratégia para se chegar à mudança desejada.

A seguir apresenta-se uma tabela síntese com as principais diferenças sobre este tema.

Tabela 1: **Resumo dos autores, por ordem cronológica**

MARKETING INTERNO		
Autores	Ano	Definição
Colline e Payne	1991	os empregados devem ser vistos como clientes internos
Rafiq e Ahmed	1993	direcciona a atenção dos administradores para os funcionários
Foreman e Monev	1995	ver a empresa como um mercado e a empresa deve ter visão, recompensa e desenvolvimento
Varey	1995	prepara a empresa para as mudanças ambientais
Joseph	1996	factor humano é a característica mais ténue e vulnerável da empresa
Gummesson	2000	deve existir um gestor para o marketing interno
Orsini	2000	o marketing interno tem futuro pois contribui para uma visão integrada
Grunig et.al.	2002	comunicação interna deve ter uma estratégia
Papasolomou	2006	permite desenvolver a sua estrutura e a sua cultura
Kotler e Keller	2006	empenho das organizações nas dificuldades na implementação do marketing interno
		comunicação interna eficaz para manter clientes internos satisfeitos
Joshi, 2007	2007	marketing holístico
Shiu e Yu	2010	vender a ideia da empresa ao cliente interno
		é a chave para o sucesso das organizações
		no marketing interno o produto é o emprego
Pantouvakis	2012	empregados são os principais marketers
Huang e Chen	2013	melhoram o desempenho e a satisfação do cliente
		alinhar o marketing interno com os objectivos da empresa
		empenho dos empregados associado ao compromisso da organização

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar pela tabela 1, o marketing interno nos últimos 22 anos vai assumindo maior importância para a concretização dos objectivos e para o crescimento económico das empresas. Verifica-se que em 1991 existe uma consciência de olhar para os empregados como clientes internos e em 1993 os administradores das empresas direccionam o seu olhar para os seus colaboradores. Em 2000 Gummesson refere, que o futuro é o marketing interno e cada vez mais se vão alinhando estratégias para o sucesso das pessoas e para o sucesso das organizações, com um grande foco na comunicação interna.

Importa pois agora perceber ao nível do Capital humano, o que tem sido estudado pelos autores sobre o tema, ou não estivessem os autores até agora a referir-se à importância que os clientes internos têm nas organizações.

2.2.2. O Capital Humano

O capital humano engloba recursos individuais (educação, habilidade e outras formas de conhecimento) e é definido por Becker (1993), como o conhecimento, as capacidades, habilidades e competências que as pessoas possuem e que lhes permite gerar valor económico. O conhecimento destas competências por parte das pessoas leva-as a procurar emprego, em empresas onde as suas competências lhes podem trazer retorno económico (Klalik, 2003) e recompensas.

Refere ainda Klalik (2003), que o capital humano é desenvolvido através da experiência das pessoas ao longo do tempo e refere-se a seres humanos que possuem habilidades, conhecimentos e atitudes, que são utilizados no processo de produção (Alani e Isola 2009, *in* Khan 2014).

E para Khan (2014), a educação aumenta o conhecimento e as capacidades, molda atitudes e aumenta a motivação, a experiência aumenta o conhecimento e as capacidades e isto converte-se no capital humano que faz toda a diferença no crescimento da economia, bem como na performance e no aumento da produtividade das empresas.

Segundo Mallock (2003 *in* Khan, Humayun e Saijad, 2015) muitos economistas acreditam que o capital humano são, capacidades, experiência e conhecimento, alguma personalidade, aspecto e reputação, bem como as qualificações. Refere ainda este autor que o termo capital humano surge pela primeira vez em 1961, pelo economista e prémio nobel em 1979, Theodore W. Shultz e que deu esta definição:

Consider all human abilities to be either innate or acquired. Every person is born with a particular set of genes, which determines his innate ability. Attributes of acquired population quality, which are valuable and can be augmented by appropriate investment, will be treated as human capital (in Fitz-enz, 2009).

Para Tamasauskiene e Poteliene (2013), o capital humano pode ser definido de várias formas, mas existem 3 componentes principais:

- ✚ a capacidade (seja a mesma adquirida ou inata);
- ✚ as qualificações e conhecimentos adquiridos pela formação escolar;
- ✚ e as “skills” – competências e conhecimentos adquiridos através do trabalho.

Referem estes autores que não existe evidência clara de que o investimento em capital humano produz taxas precisas de retorno, pois em muitos casos dependem de premissas e restrições aceites, bem como de método de cálculo selecionado.

Para Ulrich (1998) o capital intelectual vem do *compromisso e das competências dos trabalhadores*, ambos devem existir e crescer juntos. É um dos activos mais importantes de uma empresa. Quanto maior o compromisso para com a empresa e para com os seus objectivos, maiores as suas competências. Este conhecimento por parte das empresas precisa de ser gerido e como tal requer uma visão e uma estratégia de gestão.

Para Kozera (2011) o capital intelectual constitui, sem dúvida, um recurso exclusivo para cada negócio. Consciente ou não, a existência desse recurso contribui para o seu sucesso e permite que as empresas se tornem únicas entre uma série de negócios semelhantes.

Por sua vez Chiavenato (2010) afirma que tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva, assim a organização deve procurar alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, para isso precisa de saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam a ganhar.

Refere por sua vez Seixo (2007), que falar de pessoas é falar da energia que alimenta as organizações, do recurso que com as suas competências e vontade trazem para as organizações a sua maior vantagem distinta. Contudo refere ainda Seixo (2007) que falar de pessoas é, também, falar de seres únicos, de homens e mulheres com vida familiar, medos, hábitos, ambições, percepções diferentes e, tantas vezes, imprevisíveis. Como refere Vodák (2010), todo homem gosta de fazer um trabalho que tem um sentido e que é apreciado.

2.2.3. Retorno do Capital Humano / Performance

Enquanto muitos concordam que as questões de capital intelectual interessam, poucos podem explicitamente quantificá-lo. Esta falta de objectividade deixa o conceito relevante, oportuno e importante mas vago (Ulrich, 1998). Este autor propõe uma definição simples mas mensurável e útil:

$$\text{Capital Intelectual} = \text{Competência} \times \text{Compromisso}$$

Esta definição, segundo o autor, sugere que as competências devem aumentar, mas a competência por si só não garante o capital intelectual. A competência e o compromisso têm de existir em simultâneo para que o capital intelectual cresça.

Para Davenport (1999 *in* Khan 2014), a escolha de tarefas também precisa de uma atribuição definida. A combinação de habilidade, comportamento, esforço e investimento de tempo produz desempenho, o resultado de um investimento pessoal e com ele surge a equação (que ao ser multiplicativa melhora o resultado):

$$\begin{aligned} \text{Capital Humano Total} &= \\ &= (\text{Habilidade e Comportamento}) \times \text{Esforço} \times \text{investimento Tempo} \end{aligned}$$

A maioria dos indicadores nesta área são intangíveis (Fitz-enz, 2009). Em termos gerais são intangíveis, a marca, a reputação, ser uma boa empresa para trabalhar e a inovação. Tradicionalmente os valores financeiros foram escolhidos para medir o desempenho organizacional, como o volume de vendas, o retorno sobre activos (ROA) e o retorno sobre o património líquido (ROE) (Yen, 2013).

Para Ulrich (1998) os líderes interessados em investir, alavancar e expandir o capital intelectual devem elevar os padrões, definir expectativas, e exigir mais dos funcionários. Também devem fornecer recursos para ajudar os funcionários a fazer face às exigências da altura. Desta forma os funcionários comprometem-se e crescem tornando-se um dos principais activos da empresa.

A avaliação do capital humano continua a ser uma área na qual se encontram poucas coisas em comum. Isto reflecte o grande número de contingências que as organizações enfrentam e as idiosincrasias inerentes ao contexto específico das mesmas. Contudo e referindo ainda Khan, Humayun e Saijad (2015), existe contudo consenso no que se refere à avaliação financeira efectuada através da performance,

embora seja altamente parcial. O conceito “*balanced scorecard*” (metodologia de medição e gestão) continua a ser o instrumento mais apropriado para medir a complexidade da actividade do capital humano.

Como referem Sousa et al (2006), o Balanced Scorecard (BSC) tem por objectivo gerir de modo eficaz o desempenho das organizações e permite estabelecer um conjunto de relações de causa efeito que emerge dos resultados obtidos e dos factores de desempenho, fornecendo assim a possibilidade de medir e controlar os recursos intangíveis, sem descurar a monitorização dos resultados financeiros

Para Fragouli (2015) a gestão do intelecto está no cerne de valor na actual “era do conhecimento”. Para este autor pode nunca existir uma fórmula que dê resposta à pergunta “Quanto vale o capital intelectual?”, pois por definição o capital intelectual não permite que os analistas o meçam utilizando variáveis económicas.

2.3. O Estado da Arte

A recolha dos principais conceitos nesta área, efectuada no ponto anterior leva agora este estudo para a necessidade de perceber o estado da arte, isto é, conhecer estudos que já foram efectuados e que conclusões foram retiradas pelos autores que ajudem na formulação das proposições de pesquisa e na elaboração do modelo de análise utilizado e apresentado no ponto seguinte.

Segundo Câmara et al (2003), é com base numa análise quer da envolvente da organização (ameaças e oportunidades), quer da estrutura (pontos fortes e pontos fracos), que se fixam os objectivos, elabora-se a estratégia e se elabora um plano de negócios. Toda esta análise tem subjacente uma enorme flexibilidade e exige uma orquestração com todos os seus recursos e é neste contexto que surge o marketing interno, que se manifesta, segundo os mesmos autores, através de uma gestão eficaz dos seus recursos internos, cujo macro objectivo é a optimização contínua de respostas da organização às mutações da envolvente.

De acordo com Bassanini e Scarpetta (2002 *in* Khan 2014) na literatura recente o crescimento e a acumulação de capital humano tem cada vez mais um papel central. E por sua vez Marimuthu et al (2009 *in* Khan 2014) expressa que “*Capital Humano*”, com a crescente globalização e a saturação do mercado de trabalho está

cada vez mais amplo de atenção especialmente devido à recente crise nas várias economias mundiais. O capital humano é o catalisador mais activo do crescimento económico e do desenvolvimento (Khan 2014). De acordo com estes autores apresentam-se as seguintes proposições:

P1. AS EMPRESAS ACTUALMENTE INVESTEM NO CAPITAL HUMANO DE FORMA A FAZER FACE AS ALTERAÇÕES ENVOLVENTES.

P2. O CAPITAL HUMANO É FUNDAMENTAL NO CRESCIMENTO DAS EMPRESAS.

No estudo exploratório efectuado por Chattergi e Patro (2013), sobre o que podem fazer os gerentes de uma organização para impulsionar um desempenho superior, referem a contratação de talentos como um fenómeno emergente e cada vez mais comum em empresas novas, especialmente do sector das altas tecnologias.

Estes autores referem ainda que a prática de “*acqui-hiring*” (quando uma empresa compra outra com o objectivo de ficar com a sua equipa de trabalho) está a aumentar e torna-se cada vez mais uma característica importante do sector da alta tecnologia, particularmente em Silicon Valley. Neste enquadramento elaboram-se as seguintes proposições:

P3. O DESEMPENHO ELEVADO DAS EMPRESAS ESTÁ RELACIONADO COM A CONTRATAÇÃO DE TALENTOS.

P4. A CONTRATAÇÃO DE TALENTOS ESTÁ MAIS RELACIONADA COM AS EMPRESAS LIGADAS A TECNOLOGIA.

Nos estudos encontrados verifica-se uma tendência em associar o capital humano à remuneração, segundo Schulz, Chowdhury e Voort (2013). De acordo com Crook, Todd, Combs, Woehr, e Ketchen (2011) desde que o capital humano ganhou força no mercado de trabalho e porque os riscos assumidos pelos executivos são cada vez maiores, as empresas devem compensar cada vez melhor este capital humano para que os mesmos optem por aquela empresa, ao invés de uma outra. Presume Grable (2014) que aqueles com maior capital humano podem exigir salários mais altos e dependendo da ocupação este pode ser previsível ou variável.

Para Keelson e Polytechnic (2014), o marketing interno é uma componente chave para o nível de orientação de uma empresa para o mercado e contribui

significativamente para o seu sucesso económico. Já referia Pantouvakis (2012) que o marketing interno é utilizado não apenas como um meio importante para proporcionar a satisfação do cliente interno, mas também de alinhar os esforços internos e externos com os objectivos da empresa. Apresentam-se assim as seguintes proposições:

P5. O CAPITAL HUMANO DE UMA EMPRESA ESTÁ RELACIONADO COM A SUA PERFORMANCE.

P6. A REMUNERAÇÃO DO CAPITAL HUMANO ESTÁ RELACIONADA COM OS OBJECTIVOS ATINGIDOS.

P7. A REMUNERAÇÃO DO CAPITAL HUMANO ESTÁ RELACIONADA COM O SISTEMA DE RECOMPENSA DA EMPRESA.

Os fluxos de capital humano são estudados por Reilly, Nyberg, Maltarich e Weller (2012), que referem que este processo envolve um complexo conjunto de influências recíprocas e dinâmicas que se desenrolam ao longo do tempo e que afectam a satisfação do cliente. Estes fluxos medem as quantidades de capital humano, incluindo as contratações, o volume de negócios e as transferências de pessoal quer internas, quer externas. Neste sentido elaborou-se a seguinte proposição:

P8. EXISTE UMA RELAÇÃO POSITIVA ENTRE AS CONTRATAÇÕES DE PESSOAS COM TALENTO E O VOLUME DE NEGÓCIOS.

Existe ainda uma relação positiva entre o desenvolvimento económico e o capital humano que é medida pela educação. Isto é, indivíduos instruídos têm salários mais altos, sofrem menos desemprego, tem ocupações de maior prestígio e têm maiores benefícios sociais. Esta correlação positiva entre a educação (escolaridade) e os rendimentos dos empregados está bem documentada na literatura empírica (Tamasauskiene e Poteliene, 2013). Neste alinhamento propõe-se o seguinte:

P9. O NÍVEL DE EDUCAÇÃO ESTÁ POSITIVAMENTE RELACIONADO COM O NÍVEL DE EMPREGO, DO CARGO E COM OS BENEFÍCIOS SOCIAIS OBTIDOS.

Segundo um estudo efectuado por Kotey e Slade (2005), a gestão dos recursos humanos das pequenas e médias empresas muda com o seu tamanho ao

contrário das grandes empresas que são muito mais formais. Assim, é entendido que nesta investigação se tente perceber se de facto a visão do capital humano muda com a dimensão da empresa e daí a escolha de 2 médias empresas e de 1 uma grande empresa na fase exploratória da investigação.

E referem ainda Storey, Saridakis, Gupta, Edwards e Blackburn (2010), que as formalidades e o tamanho das empresas afectam a qualidade percebida pelos empregados. Este resultado é consistente com a ideia de diferentes processos de recursos humanos em pequenas empresas. Formula-se assim a seguinte proposição:

P10. A DIMENSÃO DE UMA EMPRESA ESTÁ RELACIONADA COM A FORMA COMO O CAPITAL HUMANO É GERIDO.

Um dos trabalhos efectuados por Djamil, Razafindrambinina e Tandean (2013) no qual procuraram compreender o impacto do capital intelectual no retorno das organizações, verificaram os autores que o capital intelectual apenas afecta a performance financeira futura, porque demora algum tempo para que o investimento seja materializado e realizado. Assim propõe-se o seguinte:

P11. O INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO TEM RETORNO NO MÉDIO E LONGO PRAZO.

Para Madsen e Bingham (2014) a perspectiva dos stakeholders sobre o capital humano é mais valorizada nas empresas preocupadas com o seu desempenho social. A satisfação das necessidades sociais é um assunto premente para as empresas, para crescer em sociedades prósperas e para terem crescimento económico, criando valor social que abre oportunidades únicas para a inovação e para a melhoria contínua (BCSD Portugal, 2013). E, na opinião de Sanchez-Hernandez e Grayson (2012), as empresas que queiram apostar nas questões de responsabilidade corporativa, devem primeiro apostar no seu produto interno (empregos) criando melhor qualidade de vida aos seus empregados, para que estes se sintam comprometidos com a ideia tornou-se segundo estes autores uma questão estratégica. Apresenta-se assim a última proposição da pesquisa:

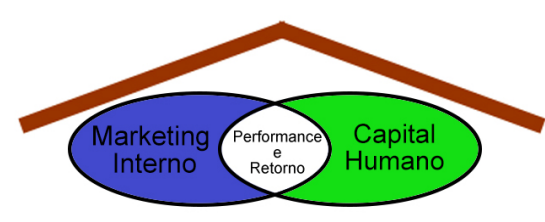
P12. AS EMPRESAS ORIENTADAS PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL, VALORIZAM MAIS O SEU CAPITAL HUMANO.

2.4. O Modelo de Análise

Como refere Sarmento (2013), as hipóteses/proposições formuladas no ponto anterior carecem de confirmação ou verificação. São suposições colocadas como respostas possíveis e provisórias, sendo passíveis de ser confirmadas ou refutadas (Marconi e Lakatos, 2010 *in* Sarmento, 2013).

Assim e como mostra a figura abaixo, neste estudo importa perceber se existe, por parte das empresas, uma preocupação com o capital humano e de que forma o marketing interno trata a avaliação da performance e do retorno do investimento efectuado.

FIGURA 1: Modelo Geral de análise

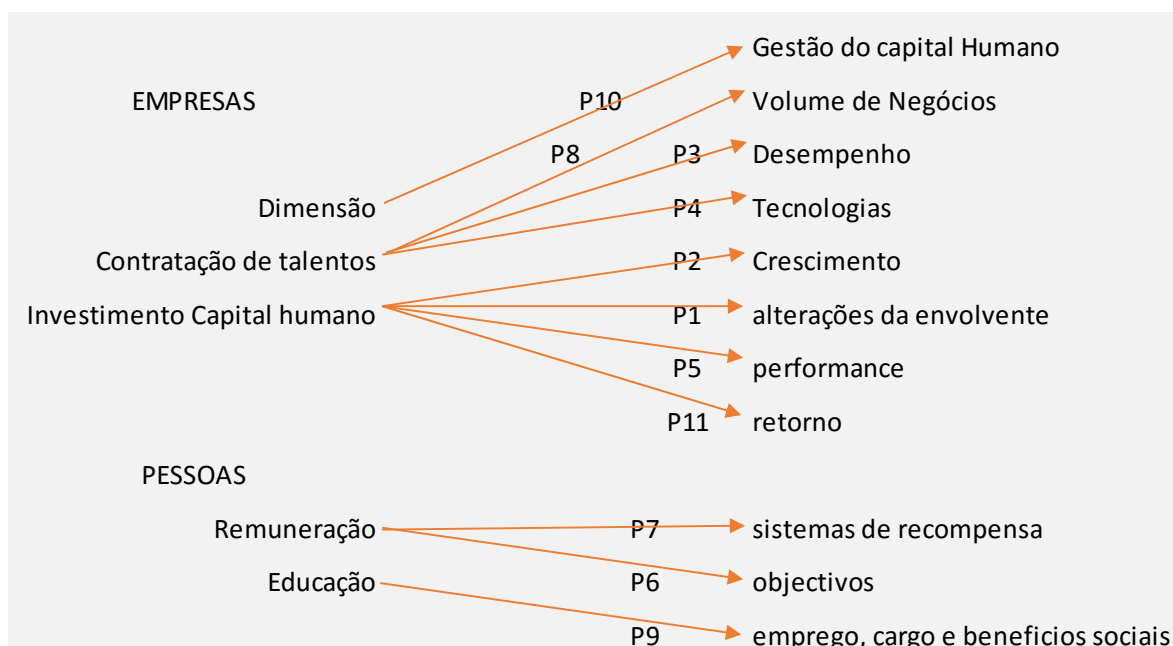


Fonte: Elaboração própria

Nesta fase as proposições apresentadas são dedutivas, isto é, decorreram de deduções implícitas do campo teórico analisado no estado da arte (Sarmento, 2013).

A figura a seguir apresenta o modelo de análise com as respectivas proposições.

FIGURA 2: Modelo de Análise com Proposições



Fonte: Elaboração própria

2.5. Conclusões

Como refere Kotler e Keller (2006) vivemos numa época animadora para o marketing, os benefícios do marketing do século XXI são muitos, mas só serão alcançados com muito trabalho, discernimento e inspiração, daí que após esta recolha “rica” de informação e tendo por base as questões de pesquisa, a escolha da metodologia e todo o trabalho “à posteriori” de análise dos resultados serão as fases decisivas para que este trabalho seja uma fonte de inspiração.

“este tempo, como todos os tempos, será esplêndido, se soubermos o que fazer dele”

(Ralph Waldo Emerson, in Kotler e Keller, 2006)

CAPITULO III – Metodologia

Após a recolha dos dados secundários e da formulação das proposições torna-se necessário definir a metodologia e os instrumentos usados nesta investigação, para a recolha e análise dos dados primários.

Como refere Sarmiento (2013), a metodologia é um processo ou um método para atingir um fim e visa a descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa, dos materiais e dos equipamentos utilizados no trabalho, sendo estes os pontos abordados no presente capítulo.

3.1. O Paradigma e a Metodologia da Pesquisa

O presente estudo é de **natureza qualitativa, inserindo-se num paradigma interpretativo e tem uma perspectiva humanística** (Burrell e Morgan, 2005). Como refere Sarmiento (2013), a investigação qualitativa também é conhecido por paradigma construtivista, naturalístico ou interpretativa, ou ainda pela perspectiva pós-positivista ou pós-moderna.

Os métodos qualitativos são “humanísticos” e é uma investigação “descritiva”, segundo Carmo e Ferreira (1998). Estes autores entendem por humanístico o facto de o investigador tentar conhecer os entrevistados enquanto pessoas e de os levar a experimentar (as palavras e os actos não são reduzidos a equações estatísticas). A descrição deve ser rigorosa e resultar directamente dos dados recolhidos.

A investigação qualitativa não tem a preocupação central de saber se os resultados são susceptíveis de serem generalizados, mas sim que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados, (Bogdan e Bihlen, 1994 *in* Carmo e Ferreira, 1998). Para Bardin (1977) é um conhecimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável a índice não prevista, ou à evolução das proposições.

Importa assim referir que embora existam já algumas proposições referidas no modelo de análise, as mesmas serão revistas e acrescentadas após a recolha dos dados primários, já que, e como refere Bardin (1977), o tipo de análise qualitativa deve ser utilizada nas fases de lançamento das hipóteses/proposições, pois permitem

sugerir possíveis relações entre o índice da mensagem e uma ou diversas variáveis do entrevistado ou da situação em que é efectuada a comunicação.

3.2. As técnicas e os Instrumentos de Recolha de dados

A técnica a usar será a entrevista. É uma das técnicas de recolha de dados, mais frequente na investigação científica, segundo Oliveira e Ferreira (2014) e consiste numa interacção verbal entre o entrevistador e o respondente e como refere Bardin (1977) o material verbal obtido a partir de questões abertas é muito mais rico em informações do que as respostas a questões fechadas ou pré-codificadas.

Como refere Sousa e Baptista (2011) a entrevista carece de um propósito bem definido. Assim e antes da elaboração do guião da entrevista, foi elaborada uma tabela (anexo 1), com as categorias, as principais questões da pesquisa, bem como as proposições encontradas, para que de uma forma coerente fosse elaborado o guião de entrevista (anexo 2), não esquecendo os aspectos chave deste estudo. As entrevistas semiestruturadas dão liberdade ao entrevistado, sem esquecer os objectivos do estudo, e daí ter sido este, o tipo de entrevista escolhido neste estudo. A existência de perguntas abertas, efectuadas nesta investigação são fundamentais para a recolha de material verbal, muito mais rico em informação do que as respostas a questões fechadas (Bardin, 1977).

As entrevistas são presenciais, pois é uma forma muito mais rica do que a efectuada por telefone, segundo Sarmento (2013). O contacto com o entrevistado, refere ainda a autora, evidencia expressões corporais, faciais, tempo de resposta, ritmos das respostas (lento normal ou rápido), indecisões, nervosismo, emoção, confiança e dúvida, que são registados e que ajudam na caracterização dos dados. A entrevista final efectuada a um especialista da área, servirá como apoio à melhor compreensão e validação dos resultados obtidos (Punch, 1998).

Para a marcação das entrevistas e depois da recolha dos dados das empresas, foram efectuados contactos telefónicos para agendamento das mesmas. De seguida e conforme solicitado pelas secretárias das respectivas Direcções foi enviado um email, dirigido aos Administradores / Directores Gerais / CEO, com uma breve apresentação e explicação do tema a ser tratado nas entrevistas (conforme anexo 3).

De referir que existiu de imediato uma demonstração de interesse por parte dos convidados para fazerem parte deste estudo (aos quais desde já agradeço).

3.3. A Amostra e os Procedimentos de Amostragem

Provavelmente nada põe tão em evidência a diferença entre métodos quantitativos e métodos qualitativos com as diferentes lógicas que estão subjacentes às técnicas de amostragem (Patton, 1999 in Carmo e Ferreira, 1998).

Segundo Carmo e Ferreira (1998) existem dois grandes tipos de técnicas de amostragem, a probabilística e a não probabilística. Como o objectivo deste estudo é estudar em profundidade o que pensam os gestores das empresas portuguesas e o que fazem para avaliar o capital humano, foram intencionalmente escolhidas empresas dentro de um universo específico e justificado.

A decisão por este universo de pesquisa teve como base a análise de um estudo elaborado pela revista exame sobre as 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal (Revista Exame, 2014 e 2015).

Importa referir que as empresas que se candidatam ao referido estudo, são todas as organizações com um mínimo de 10 trabalhadores, públicas ou privadas, a operarem no território nacional, independentemente do modelo de negócio preconizado (Revista exame, 2015).

As empresas eleitas pela revista exame (2015) tiveram por base uma combinação de duas componentes analisadas que, em conjunto, determinaram o grau de compromisso.

- ✚ Uma componente quantitativa (disseminação de um questionário confidencial por todos os colaboradores) para aferir o grau de satisfação dos colaboradores em relação à sua organização bem como o grau de envolvimento;
- ✚ Uma componente qualitativa das práticas de gestão de capital humano que as empresas seguem, através de uma recolha de informação junto dos responsáveis das empresas, sobre os modelos, processos e procedimentos de gestão do Capital Humano implementados e/ou previstos implementar.

Também é referido pela Revista Exame (2015), que para que uma organização seja candidata a entrar no ranking das 100 melhores empresas para trabalhar, necessita ter no mínimo 60% de grau de compromisso, tendo a 100ª empresa apurada em 2015, um grau de compromisso de 64,36%€. Em 2014 o grau de compromisso da 100ª empresa apurada foi de 63,67% (Revista Exame 2014), verificando-se assim um aumento de 0,69%. No entanto, refere a Revista Exame (2015), que o grau de compromisso médio do ranking global diminuiu, sendo esta diminuição mais acentuada nas empresas do top 20.

Olhando assim para este universo de 100 empresas, podemos verificar pela tabela abaixo a sua caracterização. Em 2015 são 74% pequenas e médias empresas e 26% grandes empresas (segundo o critério de número de colaboradores), sendo maioritariamente empresas privadas (99%), do sector dos serviços (87%) e é na região centro que estão localizadas 70% dessas empresas.

Tabela 2: Resumo das principais características das 100 melhores empresas para trabalhar efectuada pela revista exame, de 2014 para 2015

CARACTERIZAÇÃO DAS 100 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR EM PORTUGAL						
ANOS	2014	2015	2014	2015	2014	2015
DIMENSÃO (critério seguido no mínimo 10 trabalhadores)	Grandes empresas		Pequenas e médias			
	21%	26%	79%	74%		
TIPO DE EMPRESAS	Privadas		Públicas			
	97%	99%	3%	1%		
SECTOR DE ACTIVIDADE	Serviços		Indústria			
	84%	87%	16%	13%		
TIPO DE ACTIVIDADE PREDOMINANTES (actividades diferentes segundo o critério CAE)	Comercio por grosso e retalho		Informação e Comunicação		Consultoria, científicas...	
	24%	23%	19%	22%	18%	19%
DISPERSÃO GEOGRÁFICA	Região Centro		Região Norte		Região Sul	
	68%	70%	27%	25%	3%	2%

Fonte: Elaboração própria (Revista Exame, 2014 e 2015)

Comparativamente com o ano de 2014, salienta-se em 2015 o aumento em 5% de *grandes empresas*, o aumento do *sector dos serviços* e a actividade de

informação e comunicação, em 3%. Verifica-se também a região centro a ganhar cada vez mais visibilidade no que diz respeito à localização das empresas.

De referir que uma empresa é PME – Micro, pequena ou média empresa – de acordo com o Decreto-Lei nº 372/2007, de 6 de Novembro, segundo informação do IAPMEI (2015); assim é importante reforçar que o enquadramento efectuado pela revista exame teve apenas em consideração o número de colaboradores. A saber que o outro indicador está relacionado com o volume de negócios ou balanço total (IAPMEI 2015).

Posto isto a amostra para este estudo é definida tendo em conta os seguintes critérios: **Geográfico e Dimensão**

- ✚ Preferencialmente o grande porto pela facilidade de acesso e dirigido às pequenas e médias empresas;
- ✚ Preferencialmente Lisboa dirigida às grandes empresas.

Para além do foco no Porto e Lisboa, foi também seleccionada uma empresa de Aveiro e uma de Braga, porque o seu sector de actividade permite diversificar o estudo (ver tabela 3). E no que diz respeito à zona de Aveiro, importa ainda referir o facto de pertencer à zona de maior concentração de empresas (ver tabela 2), referida pela revista exame (2015), a zona Centro.

TABELA 3: Resumo das empresas escolhidas por zona e por sector de actividade

Nome	Sede	Sector de Actividade
HILTI PORTUGAL	Leça Balio	Comércio por grosso e a retalho venda de produtos e serviços para a construção civil
TNT	Lisboa	Transportes e Armazenagem
PENHA LONGA RESORT	Sintra	Alojamento, Restauração e Similares - Hotelaria
BLIP	Porto	Informação e Comunicação - Desenvolvimento de software
BRESIMAR AUTOMAÇÃO	Aveiro	Comércio por grosso e a retalho comercio de equipamentos e sistemas de automação industrial
SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS	Porto	Consultoria, Científica, Técnica e Similares Sociedade de Advogados
GRUPO BERNARDO DA COSTA	Braga	Comércio por grosso e a retalho importação e exportação de diversos equipamentos electrónicos
BIAL	Trofa	Indústria Transformadora produção e comercialização de produtos farmacêuticos

Fonte: Elaboração própria (Revista Exame, 2015 e dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

Dentro de cada grupo (geográfico e dimensão) as empresas que serão objecto de análise foram seleccionadas intencionalmente de acordo com o seu tipo de actividade (CAE), ver quadro acima, e principalmente pela sua estratégia e orientação para as pessoas, conforme apresentação pelos próprios na revista exame (2015).

Considera-se por isso que as empresas seleccionadas apontam para uma maior relevância estratégica das pessoas e do capital humano.

Assim e conforme quadro abaixo das oito empresas escolhidas, duas são grandes empresas e seis são pequenas e médias empresas. **Esta escolha é importante para tentar perceber se a dimensão influencia o modo de acção.** Sendo assim esta é uma amostra não probabilística intencional.

TABELA 4: Resumo das empresas escolhidas por zona, antiguidade, n.º de colaboradores, dimensão e ranking da revista exame

Nome	Sede	Antiguidade da empresa	N.º de Colaboradores	Dimensão	Revista Exame	
					Ranking	Grau de Compromisso
HILTI PORTUGAL	Leça Balio	41 anos	88	Pequena e Média Empresa	2.º	85,21%
TNT	Lisboa	20 anos	288	Grande Empresa	5.º	79,63%
PENHA LONGA RESORT	Sintra	22 anos	209	Pequena e Média Empresa	6.º	79,01%
BLIP	Porto	6 anos	230	Pequena e Média Empresa	7.º	78,49%
BRESIMAR AUTOMAÇÃO	Aveiro	33 anos	44	Pequena e Média Empresa	23.º	74,66%
SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS	Porto	10 anos	19	Pequena e Média Empresa	27.º	72,64%
GRUPO BERNARDO DA COSTA	Braga	58 anos	56	Pequena e Média Empresa	34.º	71,42%
BIAL	Trofa	91 anos	390	Grande Empresa	60.º	68,26%

Fonte: Elaboração própria (Revista Exame, 2015 e dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

Importa ainda referir que na tabela acima as empresas foram colocadas por ordem de classificação no ranking da revista exame (2015). De salientar que a TNT, embora esteja no Ranking geral em 5.º, ficou em 1.º lugar no que se refere à dimensão (grande empresa). De referir ainda que a Hilti recebeu uma menção honrosa de “Carreira”, pela revista exame (2015) e o Penha Longa Resort de “Cultura de Serviço a Clientes”.

Esta recolha de dados servirá como uma averiguação exploratória para a relevância que é dada ao capital humano e, embora os dados não possam ser generalizados, poderão dar informações preciosas, para estudos futuros.

3.4. O Método e as Técnicas de Análise de Dados

No que se refere à técnica de tratamento de análise de dados o instrumento utilizado foi a análise de conteúdo de (Bardin, 1977), pois inclui um conjunto alargado de técnicas de análise das entrevistas e utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos, importantes na análise qualitativa. Refere Bardin (1977) que continua a existir ainda uma atitude interpretativa na análise de conteúdo, mas é a mesma sustentada por processos técnicos de validação.

O desejo de rigor e a necessidade de descobrir faz a análise de conteúdo oscilar entre duas tendências, refere Bardin (1977), que metodologicamente se confrontam ou se complementam; a verificação prudente ou a interpretação brilhante. Este rigor e a descoberta é igualmente “*tornar-se desconfiado*” relativamente aos pressupostos, lutar contra a evidência do saber subjectivo, destruir a intuição em proveito do “*construído*”.

Depois de efectuadas as entrevistas exploratórias e de follow-up, as mesmas serão tratadas, isto é, transcritas na íntegra. Desta transcrição serão retirados os aspectos chave encontrados e que servirão para sintetizar em tabelas próprias por categoria pré-definidas e proposição de pesquisa. Os resultados serão apresentados de forma a retirar conclusões sobre as proposições apresentadas.

CAPITULO IV – Análise dos Resultados

4.1. Introdução

No presente capítulo é apresentada a análise dos dados recolhidos nas entrevistas exploratórias e follow-up. Como refere Van der Maren (1988 *in* Sousa e Baptista, 2011) o tratamento dos dados trata-se sempre de resumir, em seguida, de organizar, estruturar e, por último, apresentar as relações daí resultantes. Os dados foram sintetizados em tabelas para mais facilmente se retirarem conclusões sobre as proposições formuladas e sobre as questões da pesquisa.

4.2. Análise das Entrevistas

Foram realizadas oito entrevistas às empresas já referidas, estando os entrevistados identificados na tabela 5, as mesmas decorreram entre o dia 01 e 15 de Junho de 2015, com a duração média de 29 minutos, tendo sido as mesmas gravadas.

TABELA 5: Resumo dos entrevistados por empresa

Nome da Empresa	Entrevistado	Cargo	Idade	Habilitações Literárias	Antiguidade	
					Na Empresa	No Cargo
HILTI PORTUGAL	Dr.º António Raab	Director Geral	56 anos	Doutoramento em Economia	32 anos	20 anos, em Portugal há 13 anos
TNT	Dr. José domingos Correia	Director Geral	55 anos	Bacharelato em Psicologia	16 anos	3 anos
PENHA LONGA RESORT	Dr. Jaume Valldaura	Director de Recursos Humanos	45 anos	Licenciado em Gestão Hoteleira	12 anos	8 anos
BLIP	Eng.º Luís Simões	Operation manager	27 anos	Licenciado em Engenharia Informática	1, 5 anos	1, 5 anos
BRESIMAR AUTOMAÇÃO	Dr.ª Carolina Breda	Assessora de Gestão	26 anos	Mestrado Gestão e Estratégia Industrial e Pós-graduação em Empreendedorismo e Inovação	1 ano	1 ano
SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS	Dr.ª Helena Braga Marques	Sócia	40 anos	Licenciada em Advocacia	6 anos	5 anos
GRUPO BERNARDO DA COSTA	Eng.º Ricardo Costa	Administrador	36 anos	Licenciado em Engenharia e Gestão Industrial	13 anos	3 anos
BIAL	Dr. Miguel Portela	Administrador	36 anos	Licenciado em Economia	13 anos	5 anos

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

Como refere Bardin (1977) existem dois níveis de análise das entrevista, efectuadas em duas fases sucessivas. A primeira é a decifração estrutural, processo centrado em cada entrevista e a segunda é a transversalidade temática, trata-se de

procurar a estruturação específica, a dinâmica pessoal, que por trás da torrente de palavras, rege o processo mental do entrevistado.

Assim, optou-se por fazer uma análise temática, transversal, recorrendo ao agrupamento das entrevistas e definindo categorias sobre os conteúdos, pois refere Bardin (1977) fazendo uma análise temática, pode-se retirar da comunicação, “núcleos de sentido”, cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objectivo escolhido.

Procura-se nesta análise encontrar palavras e ideias comuns e algumas relações que permitam validar as proposições efectuadas. As palavras seleccionadas foram as cinco apresentadas na tabela abaixo.

Tabela 6: Tabela de ocorrências de palavras

TABELA DE OCORRÊNCIAS		
PALAVRAS	N.º de Ocorrências	Percentagem
PESSOAS	412	47%
EMPRESA	262	30%
IMPORTANTE	79	9%
CAPITAL	69	8%
RETORNO	47	5%

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

Após a análise reflectida na tabela anterior, identificaram-se palavras e suas ocorrências de modo a poder concluir sobre a sua frequência ao longo das entrevistas. Assim a palavra “**peessoas**” surge com 47%, foi a palavra mais referida ao longo das entrevistas, seguida pela palavra “**empresa**”, com 30%, num total de 77%, podendo indicar que existe uma ligação entre as duas.

Relativamente à análise das proposições foram efectuadas tabelas com os resultados das entrevistas, as categorias e respectivas proposições. De referir que embora as entrevistas tenham sido integralmente transcritas (anexo 4,) não foram incluídas as hesitações, risos, silêncios, bem como os estímulos do entrevistador (Bardin, 1977). Pretende-se assim verificar se existe ou não relação, isto é, se as proposições são ou não validadas.

De referir que nas tabelas de análise das entrevistas, as empresas foram colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores, para ajudar na interpretação dos dados e perceber se isso influencia ou não a forma como o Capital Humano é percebido e o seu retorno analisado.

TABELA 7: Análise da categoria investimento no capital humano e a P1 e P2

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	BIAL - c/390 colaboradores Entrevistado: Dr. Miguel portela (36 anos) - Administrador	TNT - c/288 colaboradores Entrevistado: José Domingos Correia (55 anos) - Director Geral	BLIP - c/230 colaboradores Entrevistado: Eng.º Luís Simões (27 anos) Operation Manager	PENHA LONGA RESORT c/209 colaboradores Entrevistado: Dr. Jaume Valldaura (45 anos) Dir. Recursos Humanos
Investimento no Capital humano P1 e p2	o negócio para ter sucesso tem de ser feito por pessoas	o capital mais importante de uma empresa são as pessoas	nós acima de tudo acreditamos na gestão feita pelas pessoas	para nós é super importante, básico e crucial porque somos uma empresa de serviços
	foco em recrutar os melhores, somos exigentes na entrada	a empresa são as pessoas que fazem parte da empresa	damos às pessoas o máximo de autonomia	temos uma forma funcional a par da nossa cultura de tratar as pessoas bem
	as pessoas fazem a diferença	o negócio é o que as pessoas conseguem desenvolver e sabem desenvolver	escolhemos as pessoas que querem dar o seu melhor e que se gerem a si próprias	criamos um trabalho dinâmico e onde valorizamos as pessoas
	ter pessoas envolvidas com o negócio, para que o dia-a-dia faça sentido	é preciso saber liderar as pessoas, saber encaminhá-las e com elas crescer no dia-a-dia	acima de tudo as pessoas são o bem essencial	as pessoas contagiam os nossos clientes
	ter pessoas qualificadas e que vistam a camisola	as pessoas são efectivamente a base mais importante de uma empresa	ter pessoas alinhadas e focadas naquilo que a empresa quer	as pessoas são muito importantes
	com as pessoas certas tudo se consegue	quem se relaciona com os clientes são as pessoas	são mesmo a base, são aquilo que fazem uma empresa	o capital humano é cada um dos colaboradores até aos nossos fornecedores
	pessoas devem saber o que estão a fazer e para o que é que estão a contribuir	quem transforma uma reclamação numa oportunidade são as pessoas	valorizar as pessoas ao máximo é dar-lhes autonomia para estarem bem, fazerem o que gostam	são todas as pessoas que estão atrás de um serviço
	é pensar nas pessoas uma-a-uma	é necessário olhar para a realidade e construir equipas mais desenvolvidas e optimizadas	contratamos muito pessoas que se identifiquem com a nossa cultura	capital humano cada dia mais importante
	ter em atenção as necessidades de cada um	tudo tem o seu lugar e as pessoas têm o seu lugar	o espaço em si, o local de trabalho é muito importante	apostamos muito na formação on-line gratuita que é dada pela própria cadeia (Ritz-Carlton)
	ter pessoas satisfeitas	as pessoas são o bem de uma empresa	criamos um espaço muito semelhante à nossa cultura divertida e aberta	estamos a apostar nas pessoas fazendo obras no refeitório para disfrutarem do seu break
	a empresa cresce com o crescimento das pessoas	tentamos manter as pessoas felizes	ter espaços para as diferentes pessoas e para as diferentes necessidades	comunicamos muitíssimo no dia-a-dia
	a empresa cresce tratando as pessoas com respeito, carinho e motivando-as, uma-a-uma	as pessoas vêm trabalhar com vontade	somos jovens e temos autonomia para criar o próprio espaço, criando assim a sua identidade	temos uma cultura americana muito bem implementada e que é a base do dia-a-dia das pessoas
	empresas que não se preocupem com as pessoas rapidamente não têm negócio	investimos muito na tecnologia para facilitar o trabalho das pessoas	é importante que as pessoas sigam os valores da empresa	fomentamos o desenvolvimento das pessoas
	pessoas motivadas retêm-se mais, as empresas têm de motivar as pessoas	investimos muito na gestão contínua	pessoas apaixonadas pelo que fazem é mais fácil para a empresa leva-las, tecnicamente, ao que a empresa quer	valorizamos a adversidade
	é inevitável apostar nas pessoas	apostamos na formação das pessoas, ao longo do ano, internas e externas		apostar na formação, no crescimento, na comunicação, no bom ambiente, traz qualidade de vida às pessoas
	as organizações que têm mais sucesso são aquelas que se preocupam com as pessoas	a formação que é intangível faz parte do desenvolvimento das pessoas		para crescer temos de deixar as pessoas crescer
	as competências comportamentais das pessoas são muito importantes	investimos no reconhecimento das pessoas		valorizamos a adversidade
	o vestir a camisola da empresa	as pessoas motivadas passam ideias e tomam iniciativas importantes para a empresa		apostar na formação, no crescimento, na comunicação, no bom ambiente, traz qualidade de vida às pessoas
	importante envolver as pessoas na cultura da empresa	as pessoas têm de ter atitude, às vezes não é só a inteligência e o conhecimento		para crescer temos de deixar as pessoas crescer
	apostam nas pessoas com formação interna e externa	as pessoas com a atitude certa movem as outras		
é uma relação de confiança	se formos muito agressivos para as pessoas elas tendem a defender-se			
pagamos bem para que no dia-a-dia possamos exigir	a cultura de uma empresa tem de ser vivida, tem de brotar da própria pessoa			
é importante o espírito de equipa	a energia que brota de uma equipa é muito superior ao somatório das pessoas			
a comunicação é importante, os objectivos o que se está a fazer para que as pessoas se sintam envolvidas	a energia que brota de uma equipa é muito superior ao somatório das pessoas			

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

Nas tabelas 7 e 8, são analisadas as proposições 1 e 2 da Categoria Investimento no Capital humano, apresentando-se assim as conclusões mais relevantes e que validam as referidas proposições.

TABELA 8: Análise da categoria investimento no capital humano e a P1 e P2

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	HILTI PORTUGAL - c/88 colaboradores Entrevistado: Dr. António Raab (56 anos) Director Geral	GRUPO BERNARDO DA COSTA c/56 colaboradores Entrevistado: Eng.º Ricardo Costa (36 anos) Administrador	BRESIMAR - c/44 colaboradores Entrevistada: Dr.ª carolina Breda (26 anos) Assessora de Gestão	SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS c/19 colaboradores Entrevistada: Dr.ª Helena Braga Marques (332 anos) Sócia
Investimento no Capital humano P1 e p2	a gestão das pessoas é a parte mais importante dentro de uma empresa	as empresas são efectivamente as pessoas	é dos temas mais complicados dentro de uma empresa	o nosso maior capital são as pessoas, a equipa
	sem pessoas competentes, motivadas é muito difícil a empresa ter sucesso	o meu principal objectivo é gerir efectivamente as pessoas e gerir com as pessoas	todas as pessoas são diferentes, têm diferentes objectivos, comportamentos, ambições, visões	gerir a equipa, as expectativas das pessoas acho que é fundamental para a motivação de todos
	a empresa deve passar de forma clara às pessoas a estratégia da empresa	o sucesso atingido nos últimos anos deve-se acima de tudo a equipa que fomos construindo	nesta empresa por muito diversificados que sejam as pessoas conseguimos juntar todos numa visão só	faz parte da gestão de topo trabalhar com eficácia e atingir os resultados esperados, todos
	o pilar de uma empresa são as pessoas, temos de ter pessoas entusiasmadas	o reconhecimento feito pela revista exame, na 1ª vez que concorremos, mostra que valeu a pena	o capital humano é o resultado do trabalho no final de cada ano, os objectivos atingidos	o capital humano pode-se dizer que é a alma da empresa, é o que une diferentes pessoas
	desde a criação, há 70 anos que a cultura da Hilti é orientada para a performance e para cuidar das pessoas	os colaboradores sentem-se acima de tudo parte de uma equipa, de uma família	é o capital mais importante que uma empresa pode ter	a empresa tem de passar às pessoas o espírito da empresa, onde todos se reconhecem e queiram trabalhar em prol desse espírito
	o capital humano é onde a empresa deve apostar	a nós gestão de topo, enche-nos de orgulho	as pessoas são precisas para que uma empresa possa linear a sua estratégia e possa atingir a parte financeira	uma empresa é algo em movimento, em evolução, é um projecto em que todos fazem parte, esse é o capital humano que faz a diferença
	o capital humano é aquilo que as pessoas trazem, é a preparação, é o estudo, é o que elas fizeram, as suas experiências	o capital humano é o sucesso atingido, fazendo com que cada um se sinta parte integrante da equipa	é o que temos de mais importante	são as pessoas que fazem a diferença em tudo na vida e no trabalho não é excepção
	conhecer novas culturas aumenta o capital das pessoas (internacionalização)	cada pessoa da empresa não se sente um indivíduo, sente-se parte de integrante de uma equipa	existe uma grande preocupação com a parte humana, com a parte motivacional	as ferramentas tecnológicas ajudam a fazer de forma mais rápida e eficiente e isso permite que as pessoas tenham mais tempo para elas próprias
	as pessoas devem ter valores, valores como o trabalho em equipa, de compromisso para com a empresa, da sua própria integridade, isto aumenta o capital humano de uma pessoa	o investimento é feito para que juntos consigamos atingir os objectivos e que depois esses resultados sejam repartidos por todos	os colaboradores são apoiados pela empresa nas adversidades	investimos na formação, os colaboradores escolhem aquela que para eles é mais oportuna
	comemoramos muito o sucesso da empresa com as pessoas	o capital humano é a forma como as pessoas se sentem dentro da empresa	temos uma cultura muito informal	a empresa tem muito cuidado com o recrutamento, são importantes os conhecimentos técnicos e é muito importante em encontrar pessoas com o espírito da empresa
	temos uma comunicação bastante transparente com as pessoas, tudo é comunicado, planos, mudanças...	acreditamos que mesmo empresas automatizadas, as que têm sucesso são as que apostam nas pessoas		as pessoas sabem com o que podem contar na empresa
	uma pessoa informada transmite mais confiança aos clientes	os negócios são feitos de relações de gestão de pessoas		

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

P1. As empresas actualmente investem no Capital Humano de forma a fazer face às alterações envolventes

Na análise de dados efectuada, fica claro, que as empresas independentemente do número de colaboradores e do sector de actividade, **investem no seu capital humano de uma forma clara para terem sucesso**; e, esse investimento começa a ser uma preocupação desde o recrutamento das pessoas, pois as empresas querem as pessoas que queiram dar o seu melhor, para além das competências técnicas. Como referiu Fitz-enz (2009), as pessoas são o alicerce das organizações e nada é alcançado sem as pessoas, reforça Mayo (2012).

São as pessoas que fazem a diferença, que passam para fora de uma forma natural a sua alegria por trabalharem naquela empresa e isso contagia externamente, esta perspectiva dos nossos entrevistados vai ao encontro de Shiu e Yu (2010), que referem que os empregados são os principais marketers das empresas. Assim, referiram os entrevistados, deve-se olhar para as pessoas uma a uma, conhecer as

necessidades de cada uma, para que a empresa tenha pessoas satisfeitas e felizes, que vistam a camisola da empresa porque acreditam, e assim **juntas enfrentam as adversidades**. Estas exigências de mercado referiu Kotler e Keller (2006), obriga as empresas a uma rápida mutação e é com pessoas motivadas e com autonomia que as pessoas produzem mais ideias e tomam mais iniciativas.

Dar autonomia para as pessoas estarem bem e fazerem o que gostam, gerindo-se a si mesmas e identificando-se com o local de trabalho começa a ser uma das grandes apostas das empresas entrevistadas, terem pessoas apaixonadas.

P2. O Capital humano é fundamental no crescimento das empresas

Referem os entrevistados que empresas sem pessoas motivadas, envolvidas, competentes e que se identifiquem com a cultura e a visão da empresa não conseguem ter sucesso, nem conseguem **ter um crescimento sustentado**, é fundamental que as pessoas conheçam a estratégia da empresa, é uma relação de confiança. Como referiu kotler (2011), a empresa deve partilhar a sua missão, visão e valores com as pessoas.

As empresas crescem permitindo também o crescimento das pessoas, assim a formação, quer interna, quer externa, é uma aposta de todas as empresas; traz desenvolvimento e competências às pessoas, fazendo-as sentir parte de uma equipa e as equipas tornam-se mais fortes; desenvolvidas e optimizadas, **as pessoas são essa parte integrante, fundamental para o crescimento das empresas**. Como foi referido por Khan (2014) o Capital Humano é o catalisador mais activo do crescimento económico e do desenvolvimento de uma empresa; tem cada vez mais um papel central, de acordo com Bassanini e Scarpeta (2002 in Khan 2014).

Ainda dentro da categoria Investimento no Capital humano, foram analisadas nas tabelas 9 e 10, as proposições 3 e 4.

TABELA 9: Análise da Categoria Investimento no capital humano e a P3 e P4

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	BIAL - c/390 colaboradores Entrevistado: Dr. Miguel portela (36 anos) - Administrador	TNT - c/288 colaboradores Entrevistado: José Domingos Correia (55 anos) - Director Geral	BLIP - c/230 colaboradores Entrevistado: Eng.º Luís Simões (27 anos) Operation Manager	PENHA LONGA RESORT c/209 colaboradores Entrevistado: Dr. Jaume Valldaura (45 anos) Dir. Recursos Humanos
Investimento no Capital humano P3	a palavra talento é uma palavra difícil e um assunto discutível	considero que deva existir um mix entre talento, motivação e empenho	dependo do que é um talento	sim, acho que sim
	cada vez mais tenho a sensação que talento representa muito pouco	a retenção de talentos na empresa é muito importante	considero que todas as pessoas são um talento	a empresa tem de ter um sistema de selecção muito bem definido
	acredito muito mais na pessoa que tem vontade de fazer alguma coisa, que veste a camisola, que estabelece um objectivo e vai até ao fim e luta por ele	temos os nossos talentos internos muito bem identificados	o desafio é encontrar o talento de cada pessoa no momento certo para a empresa	o talento é crucial e vital
	uma pessoa com uma inteligência acima do normal, a maioria das vezes tem dificuldade em se relacionar em equipa	temos uma politica para que não haja rotação de pessoas na empresa	só porque se tira um curso numa área se é um talento	existem pessoas que de forma natural e genuína têm mais talento para fazer certas coisas
	tirar 20 valores é um talento, é discutível	as pessoas com talento são sedentas, muito curiosas e querem fazer coisas novas	alguém que esteja alinhado com a nossa cultura, que gosta da nossa maneira de trabalhar, que siga os nossos valores e tenha capacidades técnicas, diria que é um talento	no recrutamento preocupamo-nos em encontrar esses talentos, para termos a pessoa certa no local certo.
	tentamos recrutar pessoas qualificadas, no recrutamento a empresa faz muitas entrevistas	pessoas com talento levam muitas vezes a empresa a mudar algumas práticas, o que é positivo	talento são pessoas apaixonadas pelo que fazem	
	focamo-nos muito em conhecer a pessoa, como se vai relacionar, se vai vestir a camisola da empresa e se se vai integrar bem	é um desafio para as empresas reterem os seus talentos	procuramos pessoas que tecnicamente sejam muito boas, temos pessoas fenomenais seguidas por todo o mundo	
Investimento no Capital humano P4	a cultura da empresa tem de fazer sentido para a pessoa		se estivermos a recrutar um recurso sénior, precisamos de pessoas com conhecimento, mas tem de ser um talento para tudo aquilo que a empresa é	
	preferimos pessoas mais jovens, com formação universitária e que façam carreira internamente, com os valores e a cultura da empresa			
	as pessoas vão trabalhando e vão fazendo a sua carreira na empresa, tornam-se talentos dentro da empresa			
	eu diria que nas áreas tecnológicas e de desenvolvimento o que procuramos são pessoas com experiência	há pessoas em todas as áreas com talento e em todos os níveis da empresa	eu acho que todos procuram o melhor	não, nós apostamos muito no talento
	associar talento a uma indústria é um bocado abusivo, há pessoas em todo o lado com muito talento			

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

TABELA 10: Análise da categoria investimento no capital humano e a P3 e P4

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	HILTI PORTUGAL - c/88 colaboradores Entrevistado: Dr. António Raab (56 anos) Director Geral	GRUPO BERNARDO DA COSTA c/56 colaboradores Entrevistado: Eng.º Ricardo Costa (36 anos) Administrador	BRESIMAR - c/44 colaboradores Entrevistada: Dr.ª carolina Breda (26 anos) Assessora de Gestão	SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS c/19 colaboradores Entrevistada: Dr.ª Helena Braga Marques (33? anos) Sócia
Investimento no Capital humano P3	não concordo que só os talentos trazem desenvolvimento para uma empresa	não acreditamos muito em estrelas	sim, claro que sim	sim acho que é importante
	a nossa empresa contrata talentos e exporta talentos criados na própria empresa	consideramos que pessoas com formação e que desenvolvem as sua capacidades em determinadas áreas são importantes para as funções que vão desempenhar		o talento pode não ser igual para todos
	existem pessoas novas, sem experiência e sem formação específica que tem tanto talento, quanto as outras ou às vezes até mais	na empresa tentamos adequar o conhecimento, com a formação e o gosto da função, bem como as capacidades ao perfil da pessoa		existem muitas pessoas boas tecnicamente, com excelentes curriculum e que não lhe reconheço o tal elemento unificador para a equipa
Investimento no Capital humano P4		não é possível termos uma equipa com capacidades homogéneas		todos somos diferentes e todos temos capacidades diferentes e encaixamos todos como um puzzle, para mim, isso é que é talento
	não, todos querem os melhores	na nossa área de investigação e desenvolvimento de facto temos pessoas talentosas	não acho que esteja mais relacionado	acho que não tem nada haver
		contudo essas pessoas sozinhas não vão a lado nenhum, também são precisas pessoas com talento nas outras áreas	acho que é abrangente em todas as áreas	na nossa área também existe muito contratação de talentos para dar pareceres
	só uma equipa multidisciplinar consegue potenciar os talentos			ajudam na angariação de clientela

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

P3. O desempenho elevado das empresas está relacionado com a contratação de talentos

No que diz respeito aos talentos, esta proposição não é evidente para todos os entrevistados, isto é, depende do que se considera ser um talento e **nem sempre são só os talentos que trazem desenvolvimento** para as empresas. Assim esta proposição não foi validada pelos entrevistados na óptica de que o talento referido na proposição se refere apenas a competências técnicas (qualificações).

Referem ainda os entrevistados, que **todas as empresas tem os seus talentos**, o que nem sempre significa qualificações; muitas vezes é a atitude, é estarem alinhados com a estratégia da empresa; o desafio é encontrar o talento de cada pessoa no momento certo para a empresa; as empresas devem identifica-los e retê-los, pois são muitas vezes essas pessoas que trazem novas ideias para a empresa e **potenciam maior desenvolvimento**. Como referiu Klalick (2003), o capital humano é desenvolvido através da experiência das pessoas ao longo do tempo; Becker (1993) define o capital humano como o conhecimento, as capacidades, habilidades e competências que as pessoas possuem; estas habilidades, conhecimentos e atitudes também são referidas por Klalick (2003).

Quando Chattergi e Patro (2013) referem a contratação de talentos como um fenómeno emergente (importa aqui perceber melhor em trabalhos futuros o que é este talento), o resultado do presente estudo diria que o mais importante é deixar as pessoas crescer dentro da empresa, permitindo-lhes progressão e carreira; alinhados com a cultura da empresa, são **esses os talentos** que as empresas procuram cada vez mais, para o seu **elevado desempenho** e diferenciação.

P4. A contratação de talentos está mais relacionada com as empresas ligadas à tecnologia

Existem **talentos em todos os sectores de actividade** e em todas as áreas de uma empresa, referem os entrevistados, não validando assim esta proposição. Como já referido por Kozera (2011) o capital intelectual constitui um recurso para cada negócio e esse recurso contribui para seu sucesso e permite que as empresas se tornem únicas entre uma série de negócios semelhantes.

O que surge na análise das entrevistas é que algumas empresas (independentemente do sector de actividade) **valorizam** o recrutamento, levando em consideração as qualificações e acima de tudo valorizando a experiência das pessoas, o conhecimento, se se identificam com a cultura da empresa, se têm motivação e empenho para estarem com a empresa no dia-a-dia, e referem ainda que o trabalho em equipa muitas vezes **potencia esses talentos**.

Alguns dos entrevistados referem que por vezes procuram esses **talentos** para **coisas muito específicas** e se procurarem um recurso sénior, valorizando estes sempre mais o talento da pessoa para tudo aquilo que a empresa é. Até porque mesmo os grandes talentos, na opinião dos entrevistados, têm grande parte das vezes dificuldade em se relacionar em equipa. É nas áreas de desenvolvimento e investigação que algumas das empresas entrevistadas procuram mais **pessoas qualificadas e com experiência**, do que propriamente **talentos**.

A Análise da proposição 5 está relacionada com uma nova categoria, referente à Avaliação do capital Humano, nesse sentido e porque as proposições 8, 9 e 10 também são da mesma categoria, serão as mesmas analisadas de forma seguida nas tabelas 11, 12, 13 e 14.

TABELA 11: Análise da avaliação do capital humano e a P5

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	BIAL - c/390 colaboradores Entrevistado: Dr. Miguel portela (36 anos) - Administrador	TNT - c/288 colaboradores Entrevistado: José Domingos Correia (55 anos) - Director Geral	BLIP - c/230 colaboradores Entrevistado: Eng.º Luís Simões (27 anos) Operation Manager	PENHA LONGA RESORT c/209 colaboradores Entrevistado: Dr. Jaume Valldaura (45 anos) Dir. Recursos Humanos
Avaliação do Capital Humano P5	é difícil de medir	é uma discussão que existe na empresa	eu acho ser possível medir	não é fácil medir, mas acredito que possa haver
	consegue-se sim sentir as pessoas, enfim é o sentir	actualmente não temos nenhuma abordagem inovadora	uma medida muito simples é o facto de termos crescido, começamos 3 pessoas, passamos para 25 e neste momento somos 230	nós temos os inquéritos onde medimos o envolvimento dos colaboradores
	ao fim de 3 semanas no máximo, as pessoas que entram na empresa, dão um feedback positivo	temos os nossos indicadores internos	o maior retorno é intangível está nas pessoas	colaboradores mais envolvidos causam mais impacto nos hóspedes
	pessoas envolvidas com o negócio, satisfeitas e que vivem a cultura da empresa são um barómetro	empresa cada vez tem melhores resultados, contra a corrente	vê-se pela atitude das pessoas, o estarem contentes, isso produz bons resultados naturalmente	é a única forma que temos de medir
	a satisfação não se consegue medir	os resultados vem da equipa e das pessoas, vejo o retorno pela atitude	não investimos nas pessoas a pensar no retorno, ao investir nos outros estou a investir na empresa também	sim, estamos a fazer tanto para o capital humano como para o envolvimento do hóspede
	ter resultados positivos, não significa que as pessoas estejam satisfeitas	o facto de não termos praticamente absentismo é um indicador	pessoas apaixonadas pelo que fazem, pessoas competentes darão o seu retorno	só contabilizamos a pontuação máxima, para os colaboradores é uma escala de 1 a 6, e só os 5 e os 6 é que são contabilizados
	é bom que a empresa atinja os resultados, sem resultados não existe bom ambiente	quando a empresa mede os indicadores de satisfação é uma bitola para perceber se as pessoas estão motivadas	iniciamos em 2012, quando a empresa foi comprada pelos ingleses, um sistema de performance management	estar a abaixo de 5 já não contabiliza envolvimento, a pessoa pode estar contente mas não está envolvida
	temos o nosso sistema de avaliação de desempenho, é uma coisa mais tangível	não existir conflitos laborais também é um indicador do retorno do investimento nas pessoas	este acompanhamento é mais na perspetiva do desenvolvimento pessoal	
	tem a parte das competências e a parte dos KPI's	temos uma abordagem flexível que traz um retorno extraordinário	e é importante para as pessoas terem um feedback dos outros e perceberem como podem evoluir	
	todos são avaliados uma vez por ano e a meio do ano existe uma revisão	é bastante intangível, não conseguimos medir o retorno de uma formação		

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

Tabela 12: Análise da avaliação do capital humano e a P5

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	HILL PORTUGAL - c/88 colaboradores Entrevistado: Dr. António Raab (56 anos) Director Geral	GRUPO BERNARDO DA COSTA c/56 colaboradores Entrevistado: Eng.º Ricardo Costa (36 anos) Administrador	BRESIMAR - c/44 colaboradores Entrevistada: Dr.ª carolina Breda (26 anos) Assessora de Gestão	SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS c/19 colaboradores Entrevistada: Dr.ª Helena Braga Marques (33? anos) Sócia
Avaliação do Capital Humano P5	o retorno é medir a satisfação das pessoas, ter pessoas satisfeitas e vê-se no feedback dado pelos clientes da empresa	a principal medição é quando alcançamos os objectivos a que nos propomos	é muito difícil medir, gostava que fosse mais mensurável	acho que sim, não de uma forma palpável
	o retorno vê-se com o tempo	existe um departamento de recursos humanos, recente, tem 8 meses	por exemplo como se vê o retorno de uma formação? É difícil	sente-se pelo ambiente interno da empresa
	o retorno é medir a satisfação das pessoas, ter pessoas satisfeitas e vê-se no feedback dado pelos clientes da empresa	faz as monitorizações e medições do capital humano	temos indicadores de qualidade e os inquéritos de satisfação dos colaboradores	sou muito sensitiva, é algo que se sente
	o retorno é um pouco difícil de medir			também somos uma equipa pequena daí se calhar seja mais fácil
	vê-se na alegria das pessoas e essa alegria e confiança é contagiante			se existem formas mais palpáveis, desconheço
	esse contágio é o nosso propósito para criarmos clientes entusiasmados			a maneira como as pessoas reagem quando propomos algo diferente, a forma como reagem é uma forma de medir
	avaliamos através de 2 métodos, o SMD (desenvolvimento estratégico das pessoas) e o PMP (gestão de desempenho)			conseguimos sentir se a equipa está motivada, se algo não flui, percebe-se, na alegria das pessoas, e vê-se pela produção do trabalho
	no início do ano cada supervisor, chefe ou director senta com os seus subordinados e traçam os objectivos			
	os objectivos são revistos 2 vezes por ano, isto é mais o PMP			
	o SMD tem mais haver com o desenvolvimento da pessoa, se quer fazer carreira e assim por diante			

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

P5. O Capital Humano de uma empresa está relacionado com a sua performance

A forma mais fácil de medir a relação existente entre o **capital humano** e a performance de uma empresa, para os entrevistados, **são de facto os resultados de crescimento ao nível de pessoas, de volume de negócios e de resultado líquido**, bem como quando a empresa **alcança os seus objectivos**. Neste sentido a proposição está validada, existe uma relação positiva entre o Capital humano de uma empresa e a sua performance. E de facto já para Khan, Humayun e Saijad (2015), existe consenso no que se refere à avaliação financeira efectuada através da performance. Para Fragouli (2015), pode nunca existir uma fórmula de medir o capital humano utilizando variáveis económicas.

Contudo importa referir que em nenhuma das empresas existem métodos ou formulas de medir o investimento que fazem no seu capital humano e todos consideram ser difícil de medir o seu retorno de outra forma que não a já referida, no parágrafo anterior. A satisfação apenas se consegue sentir e ver pela atitude das pessoas, pela alegria e pelo feedback positivo dos clientes. Como referiu Fitz-enz (2009) a maioria dos indicadores nesta área são intangíveis e continua a ser uma área

na qual se encontram poucas coisas em comum, referem ainda Khan, Humayun e Saijad (2015).

Os entrevistados referem que nas suas empresas fazem essa avaliação através de sistemas de avaliação de desempenho, onde avaliam o envolvimento das pessoas e é mais usado no desenvolvimento das mesmas, pois nestas empresas a satisfação, gera pessoas motivadas e envolvidas que **trarão bons resultados** para a empresa.

P8. Existe uma relação positiva entre as contratações de pessoas com talento e o volume de negócios

TABELA 13: Análise da Avaliação do Capital Humano e a P8

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	BIAL - c/390 colaboradores Entrevistado: Dr. Miguel portela (36 anos) - Administrador	TNT - c/288 colaboradores Entrevistado: José Domingos Correia (55 anos) - Director Geral	BLIP - c/230 colaboradores Entrevistado: Eng.º Luís Simões (27 anos) Operation Manager	PENHA LONGA RESORT c/209 colaboradores Entrevistado: Dr. Jaume Valldaura (45 anos) Dir. Recursos Humanos
Avaliação do Capital Humano P8	eu diria, quanto mais a marca é conhecida mais há vontade de trabalhar nessa empresa	a contratação de talentos tem inerente um factor positivo na dinâmica organizacional	sim e não	sim, é obvio que sim
	para as pessoas trabalhar na Bial passa a ser um objectivo	esta dinâmica pode resultar num aumento de capacidades e consequente no crescimento do volume de negócios	nesta área as pessoas não estão propriamente à procura de mais recursos, estão mais à procura daquele projecto	temos tido um crescimento bastante bom, o ano passado foi muito bom e isso tem-se traduzido em mais contratações
	sinto que é mais importante a marca do que o volume de negócios	para a TNT é mais importante construir e desenvolver os seus talentos internamente mais do que adquiri-los	acho que era mais verdade há alguns anos atrás, acho que ainda é um bocadinho verdade e acho que vai deixar de ser verdade	há mais volume, há mais trabalho, temos de contratar, até porque somos uma empresa de serviços
acredito que os talentos queiram trabalhar numa marca mais conhecida			cada vez mais nos movemos pelo propósito, pelo que vai fazer a diferença	

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

TABELA 14: Análise da Avaliação do Capital Humano e a P8

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	HILTI PORTUGAL - c/88 colaboradores Entrevistado: Dr. António Raab (56 anos) Director Geral	GRUPO BERNARDO DA COSTA c/56 colaboradores Entrevistado: Eng.º Ricardo Costa (36 anos) Administrador	BRESIMAR - c/44 colaboradores Entrevistada: Dr.ª carolina Breda (26 anos) Assessora de Gestão	SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS c/19 colaboradores Entrevistada: Dr.ª Helena Braga Marques (337 anos) Sócia
Avaliação do Capital Humano P8	não	acabo por ter de concordar	eu acho que não é proporcional	sim, acho que tem uma ligação
	acho que para contratar talentos tem de existir uma marca	consoante os resultados vão aparecendo e existindo a preocupação da empresa de dotar o capital humano da empresa das melhores pessoas e ferramentas, vai-se contratando	acho que não é proporcional pode ter haver, mas não é a principal razão e o principal pensamento das empresas	há medida que uma empresa está mais estável, mas capacidade tem de oferecer melhores condições
	uma marca, forte e respeitada demora muitos anos a ser feito	sim está directamente ligada aos resultados		está mais relacionado com os talentos
	nós somos muito procurados e é pelo reconhecimento da marca			
	somos muito procurados por talentos o que a empresa pensa, como faz e como reage com as pessoas é muito importante			

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

Nesta proposição e segundo Reilly, Nyberg, Maltarich e Weller (2012), referem existir um conjunto de influências que medem as quantidades de capital

humano, incluindo as contratações e o volume de negócios. No geral os entrevistados concordam que existe uma relação positiva entre as contratações e o volume de negócios das empresas, **quanto mais volume, mais trabalho, logo mais contratações** e mais capacidade de oferecer melhores condições, assim se valida esta proposição.

De salientar que mais importante do que o volume de negócios, para alguns dos entrevistados, está a marca, isto é os talentos procuram marcas conhecidas para trabalhar; cada vez mais, passa a ser um dos objectivos das pessoas com talento. Referem ainda, os entrevistados que nos dias de hoje os talentos também procuram projectos com os quais se identifiquem. Como referido por Klalick (2003), o conhecimento que as pessoas têm das suas competências leva-as a procurar emprego em empresas onde as mesmas lhe tragam maior retorno. Nesta perspectiva pode ser interessante aprofundar este tema num futuro trabalho de investigação, pois, os talentos já procuram a sua empresa para trabalhar. Podem as empresas ter condições de contratar talentos; podem é os talentos não escolherem essa empresa para trabalhar, por a mesma não lhes dar a notoriedade e o “projecto” que procuram.

P9. O nível de educação está positivamente relacionado com o nível de emprego, do cargo e dos benefícios sociais obtidos

Relativamente à proposição 9 e após a análise das entrevistas, tabela 15 e 16, verifica-se que existe uma relação positiva entre o nível de educação e o nível de emprego, o cargo e os benefícios, nas empresas que têm áreas muito específicas, como a advocacia, a engenharia informática e as empresas de desenvolvimento, e investigação, bem como em cargos que exigem maiores conhecimentos ao nível da Gestão. O que se verificou nas empresas mais antigas é que existem pessoas em cargos de chefia apenas com o 12.º ano, e que supervisionam pessoas licenciadas. Estes cargos foram merecidos pela experiência adquirida e pelo desempenho de excelência provado ao longo dos anos nas respectivas empresas.

De referi ainda que nos recrutamentos actuais, no geral, **as empresas procuram pessoas com formação académica superior** pois entendem que estas pessoas têm um **maior leque de conhecimento, de raciocínio, de competências e**

são mais capazes de assumir maiores responsabilidades, o que não significa melhor cargo e maiores rendimentos no início da carreira; acreditam estar aqui os seus talentos futuros.

Esta proposição fica validada, contudo merecerá em estudos futuros uma maior reflexão; a educação enquanto formação é a aposta hoje nos recrutamentos, para os talentos futuros das empresas, isto na perspectiva dos entrevistados.

TABELA 15: Análise da Avaliação do Capital Humano e a P9

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	BIAL - c/390 colaboradores Entrevistado: Dr. Miguel portela (36 anos) - Administrador	TNT - c/288 colaboradores Entrevistado: José Domingos Correia (55 anos) - Director Geral	BLIP - c/230 colaboradores Entrevistado: Eng.º Luís Simões (27 anos) Operation Manager	PENHA LONGA RESORT c/209 colaboradores Entrevistado: Dr. Jaume Valldaura (45 anos) Dir. Recursos Humanos
Avaliação do Capital Humano P9	sim e não	não, pois se assim fosse eu se calhar não era o Director Geral	para nós é notório que é mais fácil recrutar pessoas com maior nível de escolaridade	não, pelo menos nesta indústria
	quanto mais escolaridade maior o leque de conhecimento e de capacidade	ao longo da cadeia temos pessoas sem curso superior a chefiar pessoas com curso superior e vice-versa e não vejo constrangimentos	a universidade trás algumas competências as pessoas mais do que competências técnicas, que são interessantes	para nós é mais importante o talento do que as hard-skills, e o talento não se aprende
	o curso universitário obriga as pessoas a raciocinar mais, a puxar mais pela cabeça	a capacidade de construção e a educação são também importantes	não quer dizer que não existam pessoas que consigam adquirir essas competências na vida, por si só	é importante para nós que as pessoas sejam extrovertidas, sejam positivas, é importante a atitude
	há muitas pessoas na empresa que não têm formação universitária, que trabalham muito e muito bem, usam o que têm de forma eficiente	o que vejo é que pessoas inteligentes não são necessariamente as que tiram cursos superiores e vice-versa	estamos atentos às duas coisas	não acho que só estudar, ou só a escolaridade sejam importantes
	hoje só recrutamos com frequência universitária	a nossa indústria não exige, é muito simples	o que mais importa é como as pessoas estão na empresa, ter vontade de aprender e ter as bases técnicas que precisamos	sim, na questão dos cargos, aqui existe uma ligação maior
	valorizamos muito a escolaridade	há pessoas motivadas, bastante inteligentes e que numa empresa como a nossa têm a possibilidade de chegar a Director Geral	é importante desenvolver as capacidades cognitivas	pois existe uma parte de gestão que requer formação
	contudo dentro da escolaridade temos de fazer uma selecção, por que existem pessoas boas na teoria e não na prática		para nós a educação é muito importante e acreditamos que está em mudança	nesta empresa uma pessoa sem escolaridade pode progredir, mas na prática ao nível da chefia a escolaridade é importante
	as pessoas que são promovidas têm formação universitária, até porque as bases começam todas a ser de formação universitária		a educação informal pode ser mais interessante do que a educação formal	

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

TABELA 16: Análise da Avaliação do Capital Humano e a P9

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	HILTI PORTUGAL - c/88 colaboradores Entrevistado: Dr. António Raab (56 anos) Director Geral	GRUPO BERNARDO DA COSTA c/56 colaboradores Entrevistado: Eng.º Ricardo Costa (36 anos) Administrador	BRESIMAR - c/44 colaboradores Entrevistada: Dr.ª carolina Breda (26 anos) Assessora de Gestão	SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS c/19 colaboradores Entrevistada: Dr.ª Helena Braga Marques (33? anos) Sócia
Avaliação do Capital Humano P9	não	não obrigatoriamente	não	por norma diria que sim, na minha sociedade, sim
	temos pessoas com menos escolaridade que trazem para a empresa muito mais do que outras pessoas	temos pessoas extremamente capazes e colaboradores excepcionais, sem licenciatura, como também temos com licenciatura	temos pessoas na empresa que estão cá há mais de 30 anos, que têm apenas o 12º ano, ou um curso técnico e não sabem menos que as outras pessoas	a escolaridade reflete-se na maneira de pensar, no raciocínio e na evolução do raciocínio
	na empresa temos um director que tem o 12º ano, e que é um talento na área comercial	notamos é que as pessoas com mais formação têm efectivamente mais conhecimento e são capazes de assumir mais responsabilidade	eu penso que ao nível dos cargos inevitavelmente, sim	contudo existem excepções, e por vezes o facto das pessoas terem menos escolaridade, permite lhes ter uma flexibilidade e uma criatividade maior, uma força de vontade diferente
	a experiencia dá uma bagagem muito grande	mas existem excepções à regra, temos 2 colaboradores, que não têm estudos superiores e que estão em lugar de chefia dentro da empresa		para se fazer parte da equipa as pessoas têm de ser educadas a todos os níveis
		a experiencia profissional e o desempenho que as pessoas vão mostrando ao longo dos anos, pode levar as pessoas a lugares de topo		

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

P10. A Dimensão de uma empresa está relacionada com a forma como o Capital humano é gerido

No que se refere à proposição 10 e após a análise das 17 e 18, a **dimensão** de uma empresa **não está relacionada com a forma como o capital humano é gerido**. Assim a mesma não é validada pelos resultados obtidos, pelo menos neste universo, isto porque, o método de gestão é muito idêntico em todas as empresas entrevistadas. O que se salienta das duas grandes empresas entrevistadas é que pode ser é mais complexa, ou pode ter mais meios do que as pequenas e médias empresas.

De salientar a grande aposta feita pelas empresas na comunicação interna, partilhada, aberta e informal, como forma de gestão, *independentemente da sua dimensão*, mantendo assim as pessoas informadas, envolvidas e motivadas. Já Papasolomou (2006) referia que a satisfação dos empregados com a comunicação interna é um factor importante no seu desempenho e por sua vez Orsini (2000 in Papasolomou, 2006) definia a comunicação interna como uma série completa de estratégias de pessoas que uma empresa utiliza para comunicar uns com os outros é um catalisador para que as empresas atinjam os seus objectivos, refere ainda Grunig et al (2002 in Papasolomou, 2006).

TABELA 17: Análise da Avaliação do Capital Humano e a P10

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	BIAL - c/390 colaboradores Entrevistado: Dr. Miguel portela (36 anos) - Administrador	TNT - c/288 colaboradores Entrevistado: José Domingos Correia (55 anos) - Director Geral	BLIP - c/230 colaboradores Entrevistado: Eng.º Luís Simões (27 anos) Operation Manager	PENHA LONGA RESORT c/209 colaboradores Entrevistado: Dr. Jaume Vallaura (45 anos) Dir. Recursos Humanos
Avaliação do Capital Humano P10	eu acho que aumenta a complexidade da gestão	uma grande empresa talvez tenha mais meios	isso é algo que as pessoas têm na cabeça	se calhar não
	quanto mais pessoas, mais complexo	podem ser suficientemente simples, sem necessitar de grandes sistemas de recolha de dados	é importante dar autonomia às pessoas	no nosso caso é mais a burocracia
	por ser mais complexo, não significa ser mais difícil	se se tiver uma avaliação de desempenho coerente, cíclica, com objectivos bem definidos nas pessoas, eu penso que qualquer empresa de qualquer dimensão pode ter 5, 6 indicadores que lhe dá a visibilidade necessária para saber como está a empresa e o que deve fazer	o que diria é que empresas de 10 a 15 pessoas, hoje em dia, têm um espírito mais aberto e confiam mais umas nas outras	numa empresa de grandes dimensões as coisas têm de ser bem analisadas, não é mais complicado
		temos uma comunicação interna muito bem definida e muito directa	as empresas quando crescem usam metodologias de controlo que acho um erro	a comunicação é importante fazemos através de email
		eu (director geral) converso com todos os colaboradores, 4 vezes por ano, 1 em cada trimestre	o controlo atrofia as pessoas	a forma mais importante de comunicar são os briefings diários
		é importante as pessoas saberem como estão os resultados e para mim é importante em termos estratégicos ver o que está em cima da mesa	é mais importante a confiança, o relacionamento e permitir que as pessoas façam coisas diferentes	comunicamos em sessões gerais, reformas, obras, objectivos, em cada trimestre e está aberto a todos os colaboradores
		existem 3 níveis de hierarquia logo a comunicação é muito fácil	é importante que a empresa transmita confiança	
		comunicam por email	na nossa empresa tudo é comunicado de uma forma muito informal, no dia-a-dia	
	e o director geral está muito no terreno com as pessoas, entende melhor e dá melhor o feedback			

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

TABELA 18: Análise da Avaliação Capital Humano e a P10

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	HILTI PORTUGAL - c/88 colaboradores Entrevistado: Dr. António Raab (56 anos) Director Geral	GRUPO BERNARDO DA COSTA c/56 colaboradores Entrevistado: Eng.º Ricardo Costa (36 anos) Administrador	BRESIMAR - c/44 colaboradores Entrevistada: Dr.ª carolina Breda (26 anos) Assessora de Gestão	SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS c/19 colaboradores Entrevistada: Dr.ª Helena Braga Marques (33? anos) Sócia
Avaliação do Capital Humano P10	eu acho que quanto menor a empresa, mais fácil seja gerir o capital humano	eu acredito que sim, acredito que está relacionado	sim, quanto maior a dimensão mais complexa é	acho que sim
	as pessoas na Hilti são geridas uma por uma, saber, conhecer uma por uma é extremamente importante	questões como o capital humano, responsabilidade social e ambiental estão directamente relacionadas com empresas de grande dimensão	comunicamos de várias maneiras, através de pastas públicas, newsletter, email, revistas onde a bresimar sai	existem pessoas com mais capacidades técnicas específicas da área
	empresas de grande dimensão, têm uma distância muito grande das hierarquias com as pessoas	comunicamos muito por email, é a nossa ferramenta interna preferencial	tudo o que é feito aqui dentro é partilhado	mas também depende do que as pessoas que estão à frente da empresa querem, acreditam e valorizam
	na Hilti existem 3 reuniões anuais, 1 reunião nacional de vendas, 1 sobre os resultados da empresa (no final de cada semestre)	as pessoas são constantemente informadas de todas as atividades pelo departamento de recursos humanos		nos somos poucos, logo é todo muito cara-cara

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

Analisadas as proposições referentes à Avaliação do capital Humano, passamos à categoria relativa aos Sistema de Recompensa das empresas entrevistadas, analisando assim as proposições 6 e 7.

P6. A remuneração do Capital Humano está relacionada com os objectivos atingidos

Como se pode verificar pelas tabelas 19 e 20, em todas as empresas entrevistadas existem sistemas de avaliação de desempenho, que são na sua maioria tratados pelo departamento de recursos humanos.

Os objectivos de cada equipa, de cada departamento são analisados no início de cada ano pelos responsáveis e pela administração e se as equipas **atingirem os objectivos** existem **prémios** previamente definidos que podem ser mensais, semestrais ou anuais. Assim para os entrevistados existe uma relação positiva entre a remuneração e os objectivos atingidos.

De referir que em algumas das empresas existem salários acima da média, pois preferem pagar bem, dando apenas prémios aos comerciais e estas remunerações variáveis já estão previamente definidas.

TABELA 19: Análise dos Sistemas de Recompensa e a P6

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	BIAL - c/390 colaboradores Entrevistado: Dr. Miguel portela (36 anos) - Administrador	TNT - c/288 colaboradores Entrevistado: José Domingos Correia (55 anos) - Director Geral	BLIP - c/230 colaboradores Entrevistado: Eng.º Luís Simões (27 anos) Operation Manager	PENHA LONGA RESORT c/209 colaboradores Entrevistado: Dr. Jaume Valldaura (45 anos) Dir. Recursos Humanos
Sistemas de Recompensa P6	temos o nosso sistema de avaliação de desempenho, é uma coisa mais tangível	temos avaliações semestrais feitas pelas chefias e uma anual	iniciamos em 2012, quando a empresa foi comprada pelos ingleses, um sistema de performance management	é medida através de uma avaliação de acordo com o nível de chefia, cada cargo tem o seu nível de exigência
	tem a parte das competências e a parte dos KPI's	cada um dos colaboradores é avaliado com uma métrica perfeitamente definida		os managers e os executivos fazem-na on-line e os restantes colaboradores fazem-na em papel
	todos são avaliados uma vez por ano e a meio do ano existe uma revisão	pagamos acima da média e damos uma parte variável em função dos objectivos		avaliação tem 3 fases abertura, revisão e fecho
		na empresa existem politicas de sucessão internas		são analisados os objectivos que têm de ser atingidos e as competências que são exigidas de acordo com o nível de chefia
			no fim da avaliação é efectuado um plano de formação e de desenvolvimento	

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

TABELA 20: Análise dos Sistemas de Recompensa e a P6

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	HILTI PORTUGAL - c/88 colaboradores Entrevistado: Dr. António Raab (56 anos) Director Geral	GRUPO BERNARDO DA COSTA c/56 colaboradores Entrevistado: Eng.º Ricardo Costa (36 anos) Administrador	BRESIMAR - c/44 colaboradores Entrevistada: Dr.ª carolina Breda (26 anos) Assessora de Gestão	SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS c/19 colaboradores Entrevistada: Dr.ª Helena Braga Marques (332 anos) Sócia
Sistemas de Recompensa P6	a performance é medida pelo PMP (gestão de desempenho) e pelo SMD (desenvolvimento das pessoas)	temos um sistema de avaliação de desempenho trimestral que reverte num prémio mensal	estamos a implementar o sistema de avaliação de desempenho	fazemos a avaliação de desempenho anual, através de critérios já definidos
	temos também duas vezes por ano reunião com os directores onde analisamos pessoa por pessoa da empresa	os superiores hierárquicos avaliam os colaboradores trimestralmente e estes avaliam os seus superiores uma vez por ano	temos avaliações electrónicas anónimas feitas pelos colegas de trabalho, quer de baixo para cima, quer de cima para baixo	a avaliação de desempenho depois vai determinar, em principio, a correspondente salarial
	analisar o desenvolvimento de cada um, como é que a pessoa está no trabalho e o que falta, leva a um aumento do capital humano da pessoa	temos prémios de equipa, se a empresa atingir os objectivos damos um prémio, nos últimos dois anos, foram viagens	fazemos inquéritos de satisfação todos os anos em que as pessoas se identificam	
	os financeiros são importantes, claro que são importantes		temos um objectivo anual que caso a empresa atinja, todos os colaboradores têm uma recompensa	
	um dos reconhecimentos é o financeiro			

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

Contudo na óptica dos entrevistados a remuneração pode ser melhorada com outras formas de recompensa, para além dos objectivos, que de uma forma diária impactam muito mais nas pessoas. Estes sistemas de recompensa são também muito mais abrangentes, como podemos ver nas tabelas 21 e 22, da proposição 7.

P7. A remuneração do Capital Humano está relacionado com o sistema de recompensas da empresa

Esta proposição é validada pelos entrevistados, pois todas as empresas têm **outras formas de remunerar** o seu **capital humano**, como em alguns casos, com seguro de saúde, *ticket* restaurante, subsídio de transporte, telemóvel, parque de estacionamento, formação interna e externa paga pela empresa, entre outras.

Com maior ou menor enfoque as empresas no geral preocupam-se também com o local de trabalho, isto é, dar aos seus colaboradores um local de trabalho que os

faça sentir bem, desde a criação de cozinhas com comida à descrição, durante todo o dia, a criação de salas para repouso, com chá, café, fruta, televisão e até jogos, entre muitas outras, para que possam relaxar e descansar. Todas estas regalias, segundo os entrevistados geram mais resultados para a empresa.

No que se refere à existência de um departamento que faça o acompanhamento dos objectivos e das recompensas das empresas, de uma forma geral não existe nenhum departamento. Isto é, as avaliações são feitas ao nível das chefias no dia-a-dia e ao nível dos departamentos, para que possam de uma forma imediata agir, caso existam grandes divergências. Todas as chefias, todos os departamentos e até todas as pessoas podem sugerir formas de recompensa, contudo as decisões são sempre tomadas pelas principais chefias e pela administração da empresa e/ou director geral. O departamento de recursos humanos existe mais para a gestão dos sistemas de avaliação de desempenho parte.

Ao nível das **recompensas**, todos podem dar sugestões, quer as chefias, quer os próprios colaboradores; contudo as decisões são tomadas em reuniões de direcção ou pela administração das referidas empresas.

TABELA 21: Análise dos Sistemas de Recompensa e a P7

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	BIAL - c/390 colaboradores Entrevistado: Dr. Miguel portela (36 anos) - Administrador	TNT - c/288 colaboradores Entrevistado: José Domingos Correia (55 anos) - Director Geral	BLIP - c/230 colaboradores Entrevistado: Eng.º Luís Simões (27 anos) Operation Manager	PENHA LONGA RESORT c/209 colaboradores Entrevistado: Dr. Jaume Vallaura (45 anos) Dir. Recursos Humanos
Sistemas de Recompensa P7	bons salários e todos os anos aumentamos os salários, ou não	existem prémios anuais, de antiguidade	não temos a política de pagar super acima do mercado, não queremos atrair pessoas por pagar mais	existem muitas posições na empresa que tem partes variáveis
	existem prémios apenas parte comercial	prémios anuais para o melhor de cada área	tendo em conta os resultados existem bónus para as pessoas, depende dos anos	os salários da hotelaria não são muito altos
	formação paga	existe uma parte variável ligada à performance da equipa se ultrapassarem os objectivos	as recompensas são iguais para todos e são muito mais aquilo que têm no dia-a-dia	motivamos a performance com alguns bónus e incentivos
	telemóvel com diferentes plafonds dependendo do cargo	a empresa tem muitos indicadores, mensais, por equipa para medir a performance	podem jogar, podem dormir a sesta, têm uma cozinha com comida o dia todo disponível, são recompensas inqualificáveis de grande impacto	fazem muito o reconhecimento no dia-a-dia, o reconhecimento diante das outras pessoas, pode ser um ticket restaurante, pode ser uma festa, uma formação
	existe departamento de recursos humanos na empresa que gere o sistema de avaliação de desempenho, os KPI's e que ajuda na resolução de problemas	não existe nenhum departamento responsável	existe a parte dos recursos humanos que se foca mais na parte de fazer acontecer, mas envolve muito toda a empresa	quem avalia as pessoas é a administração do hotel, contudo no dia-a-dia é cada chefia
	a avaliação é feita ao nível das chefias	o departamento de recursos humanos consolida a informação e faz a gestão dos KPI's	existe uma equipa de pessoas que em parceria com os recursos humanos, decidem as recompensas, os eventos	quem propões as recompensas muitas vezes são os departamentos, eles é que sabem quem merece
	os recursos humanos trabalham em parceria com os departamentos	os resultados são enviados para a casa mãe que faz relatórios com os indicadores globais de toda a Europa	todos de uma forma geral podem propor iniciativas, é tudo muito informal e normal no dia-a-dia	reconhecemos as pessoas com pequenos mimos
	as recompensas são propostas por todos os departamentos e pelos recursos humanos em parceria	todos somos avaliados de acordo com uma grelha, semestralmente e anualmente	as equipas tem um orçamento mensal que gerem com autonomia no que entenderem	reconhecemos as pessoas diante das outras
	a decisão é sempre da administração	dependendo do momento em que a empresa está, podem existir aumentos salariais	existem reuniões onde todos podem aparecer, para se decidir as iniciativas para esse mês	existem actividades lúdicas para manter as pessoas contentes, deve existir tempo para a diversão
	existem pequenas recompensas diárias feitas pelos departamentos, ex: reconhecer dentro da equipa	o próprio chefe de cada departamento pode propor uma recompensa para as suas pessoas		
		no que é mensurável, fácil de medir e propor		
		os qualitativos é mais difícil, tem haver com a atitude		
	os prémios em si, são analisados em reunião de direcção, com os directores dos respectivos departamentos			

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

TABELA 22: Análise dos Sistemas de Recompensa e a P7

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	HILTI PORTUGAL - c/88 colaboradores Entrevistado: Dr. António Raab (56 anos) Director Geral	GRUPO BERNARDO DA COSTA c/56 colaboradores Entrevistado: Eng.º Ricardo Costa (36 anos) Administrador	BRESIMAR - c/44 colaboradores Entrevistada: Dr.ª carolina Breda (26 anos) Assessora de Gestão	SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS c/19 colaboradores Entrevistada: Dr.ª Helena Braga Marques (33? anos) Sócia
Sistemas de Recompensa P7	ninguém entra na Hilti pelo salário, aqui temos um salário médio	aqui não há nenhum departamento que proponha as recompensas	temos o dia radical que é uma recompensa pelo trabalho árduo de todos os dias	temos planos de carreira definidos
	dão seguro de saúde para o funcionário e família, ticket restaurante, subsídio de transporte, ajudamos as pessoas que queiram estudar, quando nasce um bebé dá-mos uma ajuda financeira, os nossos vendedores usam o carro da empresa ao fim de semana	nós nas avaliações anuais que fazemos pedimos aos colaboradores sugestões para melhorar as condições de trabalho	temos neste momento uma directora de recursos humanos que está a implementar a avaliação de desempenho	a angariação de clientes é paga todos os meses
	todas estas regalias geram mais resultados para a empresa	o departamento de recursos humanos, a administração e a parte financeira, analisam e decidam quais implementar	as recompensas são decididas em conjunto, o departamento de recurso humanos e a administração	cada advogado com clientes próprios recebe uma percentagem pela angariação e também recebem uma percentagem pelos clientes que gerem
	o departamento de recursos humanos gere os mecanismos já falados PMP e o SMD	temos um pequeno almoço semanal, temos diversas acções comunitárias, damos o dia de anos de folga, todo sugestões dadas pelos colaboradores e colocadas em prática	temos recompensas, por exemplo uma cozinha com comida o dia todo à disposição	têm telemóvel, parque de estacionamento, formação, facilidade de horário
	são os supervisores, directores que fazem a avaliação		a empresa tem uma parte onde as pessoas podem tomar café e conviver	não existe nenhum departamento responsável pela avaliação a mesma é feita pelos sócios e o chefe de departamento respectivo
	a valorização é o reconhecimento que a empresa dá às pessoas dentro da empresa		têm um dia radical todos juntos	e são estes que também determinam as recompensas, embora as mesmas já estejam pré definidas
	mas o que acho mais importante são as pequenas coisas, mimos, flores no dia da mulher entre outros		apoiam a comunidade e os colaboradores interagem muito com a parte de responsabilidade social	festejam datas importantes da empresa e de cada um, todos juntos
	as pessoas têm na empresa uma sala para estarem, tomarem café, com televisão, videogame, onde existe fruta para as pessoas, chá tudo grátis			pagam a licença de maternidade (na advocacia não era comum)
	os recursos humanos fazem sempre alguma coisa especial, nos dias especiais do ano			permitem que trabalhem a partir de casa, não somos rígidos com horários, o que interessa é o trabalho feito
	o director geral reúne 3 vezes por ano com todos os funcionários da empresa			existem benefícios económicos e de evolução na carreira
			tentam passar o espirito da empresa às pessoas com actividades em conjunto menos formais	

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

Uma das proposições mais relevantes deste trabalho está relacionada com o Retorno do Capital, importa assim perceber o tempo que medeia esse retorno na óptica dos entrevistados. Apresentam-se assim as tabelas 23 e 24, referentes à proposição 11.

P11. O investimento em Capital humano tem retorno no médio e longo prazo

Nas empresas entrevistadas não são utilizados quaisquer métodos de cálculo e consideram ainda ser muito difícil de medir o **retorno**, do **investimento** que fazem no seu Capital Humano; e desconhecem que os mesmos existam, conforme tabelas 23 e 24. Como já referido por Tamasauskienė e Poteliene (2013), não existe evidência clara de que o investimento em capital humano produza taxas precisas de retorno.

Os meios de medição usados são alguns indicadores de motivação, o crescimento positivo, o nível de produtividade e de qualidade elevada, bem como a atitude positiva das pessoas internas e isso vê-se no dia-a-dia.

Os entrevistados, no geral, entendem que o **retorno** sendo muito intangível **vê-se mais no médio e longo prazo**, validando assim esta proposição. Alguns referem que é a partir do 2.º / 3.º ano que começam a colher resultados e como foi referido por Djamil, Razafindrabinina e Tandéans (2013), o capital intelectual apenas afecta a performance financeira futura.

TABELA 23: Análise do Retorno do Capital e a P11

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	BIAL - c/390 colaboradores Entrevistado: Dr. Miguel portela (36 anos) - Administrador	TNT - c/288 colaboradores Entrevistado: José Domingos Correia (55 anos) - Director Geral	BLIP - c/230 colaboradores Entrevistado: Eng.º Luís Simões (27 anos) Operation Manager	PENHA LONGA RESORT c/209 colaboradores Entrevistado: Dr. Jaume Valldaura (45 anos) Dir. Recursos Humanos
Retorno do capital P11	o retorno tem sido muito bom	temos alguns indicadores de motivação, ao nível de 87%	o retorno tem sido positivo pelo próprio crescimento	o retorno tem sido muito positivo
	temos pessoas envolvidas com o negócio, satisfeitas e estamos satisfeitos	temos o reconhecimento da revista exame	temos um nível de produtividade muito elevado e de qualidade muito elevada, o que leva cada vez mais que se invista em ter mais pessoas	pessoas contentes e felizes contagiam
	claro que as pessoas querem sempre mais, mas acho que somos uma empresa ideal	e temos os indicadores de retenção de pessoas, as ausências, o absentismo...	ao nível de retorno financeiro não faço ideia	não pode ser objectivo, não têm dados para dar uma resposta exacta do tempo que medeia o investimento e o retorno
	2/3 meses são meses de investimento que começa na fase das candidaturas	e o próprio crescimento a 2 dígitos, quando não é normal nesta indústria	ao nível de retorno das pessoas ao fim de um mês já percebe, pela atitude e pelo sorriso no rosto	é feito, pela experiência, pelo líder, pela atitude das pessoas, pessoas contentes fazem as coisas acontecer
	o retorno se calhar começa a partir do 4º mês, quando começam a trabalhar na BIAL	o orgulho que as pessoas têm na empresa no dia-a-dia		não é algo imediato, é investir, ver o que se passa, acho que não chega antes do 2º ano
	os primeiros 3 meses são de integração e de formação	existem coisas a médio, longo prazo e outras a longo-prazo		
	ao apostar na investigação e desenvolvimento o retorno não é para 1, 2 anos é a longo prazo	se começas agora a investir seria mais no médio longo prazo		
	a empresa está comprometida com o longo prazo e isso atrai as pessoas	como já têm praticas consolidadas é mais difícil medir		
	contudo penso ser bastante difícil medir			
	o retorno mais fácil de medir é a rentabilidade das pessoas, é mais tangível			
	as intangíveis são mais diluídas no tempo e também mais difíceis de medir			

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

TABELA 24: Análise do Retorno do Capital e a P11

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	HILTI PORTUGAL - c/88 colaboradores Entrevistado: Dr. António Raab (56 anos) Director Geral	GRUPO BERNARDO DA COSTA c/56 colaboradores Entrevistado: Eng.º Ricardo Costa (36 anos) Administrador	BRESIMAR - c/44 colaboradores Entrevistada: Dr.ª carolina Breda (26 anos) Assessora de Gestão	SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS c/19 colaboradores Entrevistada: Dr.ª Helena Braga Marques (33? anos) Sócia
Retorno do capital P11	o nosso resultado é fantástico	são mesmo os objectivos que nos últimos 3 anos tem sido sempre atingidos, tanto ao nível de negócios, como ao nível de resultados líquidos	acho que são muito a longo prazo	o retorno é o crescimento constante
	tivemos mais de 35 pessoas que fizeram carreira internacional	não é fácil dizer, pela experiência que tenho teria que dividir por colaborador	por exemplo uma formação, as vantagens vem muito a longo prazo	é uma sociedade de advogados que começa a ficar reconhecida, quer no meio, quer pela própria revista exame
	exportam talento para o mundo inteiro	penso que entre 8 meses a 1 ano	às vezes o retorno é dado, em pequenas coisas do dia-a-dia, por exemplo a Bresimar foi reconhecida publicamente pelo atendimento telefónico de excelência	acredito que seja possível medir, mas não não o fazemos
	2 a 3 anos, no 1º ano a pessoa começa a conhecer a empresa, no 2º ela semeia bastante e no 3º ano ela começa a colher os frutos para se analisar uma pessoa é preciso dar tempo para que ela realmente desenvolva			medimos muito pelas horas facturadas ao cliente

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

P12. As empresas orientadas para a responsabilidade social, valorizam o Capital Humano

Relativamente a esta proposição, percebe-se pelos resultados das entrevistas, até aqui analisados que de facto as empresas além de **valorizarem** e de terem uma grande preocupação com os seus colaboradores, de facto têm uma **grande componente de responsabilidade social**, conforme tabelas 25 e 26.

Uns com mais acções e outros com menos, todos os colaboradores podem sugerir acções, todos se dedicam para que exista um mundo melhor, seja nas suas comunidades, seja com acções específicas e/ou pontuais, ou até mesmo nas pequenas coisas, como dar uma prenda aos filhos de uma família menos afortunada; a responsabilidade social influencia as pessoas e engradece as empresas.

Após esta análise a proposição não é validada, pois não são as empresas orientadas para a responsabilidade social que valorizam o capital humano, é mais, as empresas orientadas para a valorização do seu Capital Humano, valorizam mais a responsabilidade social. Poderá estar aqui a existir uma mudança de paradigma.

Ainda no que diz respeito à responsabilidade social e conforme analise nas tabelas 25 e 26, esta orientação para as pessoas não é muito uma preocupação daqueles que são accionistas das empresas. Pois como é referido pelos entrevistados, os accionistas investem nas empresas visando o retorno de dividendos, de lucro e não estão muito preocupados com a gestão que as empresas fazem e/ou se as mesmas são orientadas para a responsabilidade social vs. capital humano.

Esta preocupação existe por parte dos accionistas que fazem parte da administração, ou pelas empresas que já têm, pela sua antiguidade uma excelente gestão de pessoas que já está reflectida na sua cultura, na sua forma de estar e como tal já envolvida socialmente com a sua comunidade. Como referido por Kotler e Keller (2006) o marketing socialmente responsável é hoje parte integrante do marketing holístico “tudo é importante”.

TABELA 25: Análise do Retorno do Capital e a P12

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	BIAL - c/390 colaboradores Entrevistado: Dr. Miguel portela (36 anos) - Administrador	TNT - c/288 colaboradores Entrevistado: José Domingos Correia (55 anos) - Director Geral	BLIP - c/230 colaboradores Entrevistado: Eng.º Luís Simões (27 anos) Operation Manager	PENHA LONGA RESORT c/209 colaboradores Entrevistado: Dr. Jaume Valldaura (45 anos) Dir. Recursos Humanos
Retorno do Capital P12	acho que a responsabilidade social é um complemento, as pessoas sentem-se bem em participar, em colaborar	penso que seja uma fábria, muitas vezes as empresas usam isso porque é bonito e politico	nós não passamos para fora a responsabilidade social	sim é claro
	ajudar a sociedade é positivo para todos	Quando a TNT mais comunicou as ações de solidariedade, foram os seus piores anos, mesmo no investimento nas pessoas	não faço ideia se existe correlação	somos uma empresa de serviços, estamos a prestar um serviço, já é uma forma de ajudar
	acho que há uma associação positiva entre as duas, mas se calhar é altura de a fazermos mais	penso que as duas coisas não estão ligadas	quem se preocupa com as pessoas não precisa de publicitar as ações sociais	temos maior sensibilidade ao tema da responsabilidade social
	no caso da BIAL não existe distinção entre os objectivos dos administradores e os accionistas	as empresas que comunicam ações de solidariedade estão-se a virar para a sociedade	aqui o que importa é que as pessoas da empresa sintam que estão a ter um impacto na vida social das pessoas	na empresa existe programa de responsabilidade social é uma forma de reconhecimento
	tudo o que a Bial faz relacionado com o capital humano é fundamental na óptica dos administradores e dos accionistas	a responsabilidade social primeiro deve ser interna e depois naturalmente chega à sociedade	a empresa acredita na responsabilidade social feita naquilo que são as suas competências	servir a comunidade á lago que as pessoas gostam e aderem
	a administração está unida em bloco com os accionistas, estamos em pé de igualdade e achamos que o melhor para a empresa é apostar nas pessoas	os accionistas olham primeiro para tudo o que é tangível, se o seu investimento está ou não a ter retorno	acho importante a solidariedade porque as pessoas gostam de dar, de dar o seu tempo, as empresas que dão essa possibilidade aos colaboradores é porque se preocupam com eles	a responsabilidade social é algo que está a crescer e que as pessoas querem incluir no seu dia-a-dia e uma empresa que faça isso, atrai e traz orgulho às pessoas
	os accionistas vêm o retorno no longo prazo	quem compra ações quer lucro, não está preocupado como é que as empresas gerem as pessoas	quando estou a publicitar uma ação social estou a pensar no retorno que estou a ter por estar a investir nessa pessoa	nós somos uma empresa de gestão e que tem accionistas
	quando os accionistas são uns e a gestão são outros, tem de se apresentar resultados a cada 3 meses e aí o accionista que quer lucro, pode ser uma relação mais difícil	contudo hoje em dia já existem accionistas, cada vez mais inteligentes, procuram retorno e preocupam-se em pertencer a empresas socialmente responsáveis	diria que depende, quando fomos comprados já tínhamos esta cultura	existe ferramentas internas para tratar bem as pessoas
	têm poucas actividades com os colaboradores, querem ter mais	Na TNT, já vejo essa preocupação por parte dos accionistas, quanto mais felizes as pessoas, maior será o retorno	contudo acho que a maior parte está é focado nos resultados	somos uma empresa americana é importante defender a imagem da empresa
	uma vez por ano juntam-se todos para o aniversário da empresa	A gestão de pessoas é mais uma coisa interna e quando as empresas dão lucro e mais fácil defender as pessoas	só existe duas formas de ter resultados ou tens boas pessoas e boa cultura ou exploras pessoas	o accionista querem resultados é óbvio, mas nesta empresa nunca se decidiu cortar para dar mais lucro, mesmo em tempos difíceis
	não é possível manter resultados sustentados de crescimento se as pessoas não estiverem na equação	os accionistas também têm que saber o que querem e com quem é que querem trabalhar		
	os accionistas querem lucro, cabe aos gestores defender as pessoas tendo resultados			

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

TABELA 26: Análise do Retorno do Capital e a P12

ANÁLISE DAS ENTREVISTA - Empresas colocadas por ordem decrescente de número de colaboradores				
CATEGORIAS / PROPOSIÇÕES	HILTI PORTUGAL - c/88 colaboradores Entrevistado: Dr. António Raab (56 anos) Director Geral	GRUPO BERNARDO DA COSTA c/56 colaboradores Entrevistado: Eng.º Ricardo Costa (36 anos) Administrador	BRESIMAR - c/44 colaboradores Entrevistada: Dr.ª carolina Breda (26 anos) Assessora de Gestão	SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS c/19 colaboradores Entrevistada: Dr.ª Helena Braga Marques (33? anos) Sócia
Retorno do Capital P12	são os supervisores, directores que fazem a avaliação	eu acredito que está tudo um pouco interligado	tem um pouco haver	não acho necessariamente que tenha essa ligação
	a responsabilidade social deveria ser de todas as empresas e não só de algumas	acho que existe uma nova cultura de gestão que associa o investimento em capital humano, com a responsabilidade social e com a responsabilidade ambiental	a empresa que valoriza a parte de responsabilidade social externamente, significa que internamente também valoriza a parte do capital humano	a empresa obviamente que também se preocupa com a responsabilidade social
	a nossa empresa tem uma responsabilidade social enorme, fazemos com os nossos colaboradores uma ou duas vezes por ano	na nossa empresa os accionistas abdicam de parte dos resultados da empresa para distribuir pelos colaboradores, acho que isto diz qual a nossa perspectiva	acho que estão interligadas	nos na sociedade preocupamo-nos com as pessoas que estão cá dentro e com aquelas que estão a nossa volta
	A fundação Hilti tem neste momento no mundo inteiro 40 projectos que são fantásticos	o investimento nas pessoas vai continuar pois a empresa tem crescido todos os anos a média de 20/22%	nós somos uma empresa diferente, pois os accionistas são a família (Pai, Mãe e 3 irmãos) e nós olhamos muito para o capital humano	procuramos fazer eventos solidários, muitos sugeridos pelas pessoas que cá trabalham, pequenas coisas que fazem a diferença
	a responsabilidade social influencia as pessoas e engrandece a empresa	este investimento não é mensurável de facto, tem de existir uma consciência	é obvio que a facturação e os resultados líquidos são importantes	fazemos eventos mensais em que damos a conhecer o direito de uma forma descontraída e fácil de entender
	nós graças a deus não temos accionistas	associamos o crescimento ao investimento que temos feito no capital humano		fazemos protocolos com universidades sénior e infantários
	os accionistas não ligam as pessoas, os accionistas vêm resultados	acredito que as empresas que mais crescem de forma sustentada são as empresas que investem nas pessoas, nos seus colaboradores		somos 5 sócios e preocupamo-nos com as pessoas, falamos muito entre nós, da equipa, da evolução, dos benefícios
	uma empresa com ações, vive realmente dos resultados, pois tem de dar dividendos aos accionistas			nós sem a equipa não conseguiríamos atingir os números que atingimos, logo temos de nos preocupar com eles, senão seria complicado
	a Hilti é uma empresa familiar, é diferente, as pessoas são o mais importante			
	o lucro também é importante, claro, mas a minha responsabilidade enquanto Director Geral é implementar a estratégia dentro da empresa e ao mesmo tempo desenvolver as pessoas			

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

Após a análise dos resultados das entrevistas realizadas e das conclusões sobre a validação das proposições, elaborou-se a tabela 27 com uma síntese da validação das mesmas. E, entendeu-se que os resultados das mesmas deveriam ser submetidos a um especialista na área com o intuito de **enriquecer** a interpretação desses **resultados**.

Tabela 27: Análise das Proposições

Análise das Proposições e sua validação	
P1. As Empresas actualmente investem no capital humano de forma a fazer face às alterações envolventes.	Validada
P2. O Capital Humano é fundamental no crescimento das empresas.	Validada
P3. O Desempenho elevado das empresas está relacionado com a contratação de talentos.	Não validade
P4. A Contratação de talentos está mais relacionada com as empresas ligadas à tecnologia.	Não validade
P5. O Capital humano de uma empresa está relacionado com a sua performance	Validada
P8. Existe uma relação positiva entre as contratações de pessoas com talento e o volume de negócios	Validada
P9. O Nível de educação está positivamente relacionado com o nível de emprego, do cargo e dos benefícios sociais	Validada
P10. A Dimensão de uma empresa está relacionada com a forma como o capital humano é gerido	Não validade
P6. A Remuneração do capital humano está relacionada com os objetivos atingidos	Validada
P7. A remuneração do Capital Humano está relacionada com o sistema de recompensas da empresa	Validada
P11. O Investimento em capital humano tem retorno no médio e longo prazo	Validada
P12. As empresas orientadas para a responsabilidade social, valorizam mais o seu capital humano	Não validade

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

No seguimento da decisão pelo universo da pesquisa, analisado no ponto 3.3., que teve como base o estudo elaborado pela revista exame sobre as 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal, a decisão pelo entrevistado para a entrevista follow-up, seguiu o mesmo raciocínio.

Assim foi realizada uma entrevista (*follow-up*) ao Dr. Gonçalo Amaral, um dos responsáveis pelo referido estudo, efetuado pela empresa Accenture, que para além da experiência no estudo (cerca de 7 anos) tem uma larga experiência na área de

recursos humanos, tendo também já feito parte da área “talent and organization”, da referida empresa, sendo um conhecedor de muitas realidades.

Tabela 28: Dados do entrevistado da entrevista *follow-up*

Entrevistado	Empresa	Cargo	Idade	Habilitações Literárias	Antiguidade	
					Na Empresa	No Cargo
DR. GONÇALO AMARAL	Accenture	Senior Manager	40 anos	Licenciado em Gestão de Empresas	17 anos	5 anos

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas na entrevista *follow-up*, 2015)

A entrevista foi efectuada no dia 30 de Junho, teve a duração de 42 minutos, foi gravada e teve dois objectivos. Primeiro recolher a opinião do mesmo sobre as proposições, isto é, se considera existir ou não uma relação em cada uma delas. Em segundo, e caso os resultados sejam diferentes da tabela 27, tentar perceber essa diferença, pois podem daí sair dados importantes e relevantes para a presente investigação.

Na análise das proposições 1 e 2, o Dr. Gonçalo Amaral, *refere que não foi sempre uma prioridade para as empresas*, mas ao longo do tempo foi ganhando importância e as **empresas começaram** a ter a percepção de que **investir no seu capital humano** é fundamental para **fazer face aos desafios e às mudanças** que estão a ocorrer. Daí a terminologia gestão de recursos humanos ter passado para capital humano para lhe dar essa grandeza, realmente **é o activo mais importante de uma empresa** e tem de estar **alinhado com a estratégia da empresa**, refere o mesmo. Esta perspectiva referida pelo Dr. Gonçalo Amaral, relacionada com o facto da necessidade das pessoas conhecerem o plano estratégico das empresas está também referida pelos entrevistados daí segundo os mesmo existir uma grande aposta na comunicação com as pessoas.

A proposição 3 deixa claramente em aberto a necessidade de um maior aprofundamento futuro sobre a questão do que é um talento, isto porque se para os entrevistados talento não são só competências técnicas, para o Dr. Gonçalo Amaral o **talento** é uma pessoa que tem as capacidades, as competências adequadas às necessidades da empresa e às funções que a pessoa tem na empresa; é ter a pessoa certa no lugar certo e na sua perspectiva disso depende o **alto desempenho das**

empresas, validando assim a proposição. Não tendo a mesma perspectiva na **P4**, pois o mesmo considera que **todas as empresas** de todos os sectores **querem ter talentos**, pessoas com competências adequadas às funções, estando aqui em sintonia com os entrevistados. Nesta proposição o Dr. Gonçalo Amaral deixa o alerta que eventualmente esta interpretação por parte dos autores pode ter sido feita tendo em conta apenas o foco nas competências técnicas.

No que se refere à proposição 5 e na perspectiva do Dr. Gonçalo Amaral, a **performance** de uma empresa **depende** do **capital humano** que as empresas têm, logo as mesmas estão relacionadas, seguindo o seu raciocínio do que é um talento, pois na sua opinião *não são copiáveis*.

Existe uma relação positiva entre as **contratações de talentos** e o **volume de negócios** (proposição 8), na perspectiva do Dr. Gonçalo Amaral, *pode é a mesma não ser directa*, depende dos negócios e das estratégias das empresas.

Relativamente à proposição 9 e interpretando educação, como formação, o Dr. Gonçalo Amaral diz que, cada vez mais, vê *diversidade*, pois existem outras competências e características nas pessoas que estão a ser cada vez mais requeridas, como por exemplo *comportamentos e atitudes*. Vê cada vez mais, pela sua experiência profissional, as empresas a procurarem pessoas com outros talentos, que nem sempre estão relacionadas com graus académicos, assim o entrevistado valida a proposição, pois considera que a **formação ainda está relacionada com o nível de emprego e do cargo**, contudo na sua opinião está a existir uma ruptura neste paradigma; está claramente em mudança. Deixando assim esta temática em aberto para próximos estudos.

No que diz respeito à **dimensão das empresas** e à **forma como o capital humano é gerido**, proposição 10, o Dr. Gonçalo Amaral refere que **uma não depende da outra**. Muitas vezes nas **grandes empresas** existe um departamento de recursos humanos que **não gere as pessoas** de uma forma eficiente e actualizada. Esta gestão de pessoas pode até ser feita pelo gestor de negócio de uma empresa mais pequena, que o faz de uma forma mais avançada, do que as tendências actuais, pela sua proximidade com as pessoas. Salienta ainda o entrevistado que a área de recursos humanos deve deixar de ser um mero suporte de gestão e passar a ser uma área

estratégica, parceira e que ajude efectivamente no desenvolvimento do negócio; deve criar mecanismos para desenvolver as pessoas, motiva-las e fazer com que sejam efectivamente activas e drivers no desenvolvimento do negócio.

Quanto à proposição 6 e 7, o Dr. Gonçalo Amaral considera existir uma relação positiva entre a **remuneração**, os **objectivos** e os **sistemas de recompensa** das empresas. Considera, na sua perspectiva, que deve existir nas empresas uma parte fixa e uma variável. A fixa mais relacionada com o desenvolvimento das pessoas, o seu nível de conhecimento, posição e a função que desempenha e a variável mais ligada à performance, **ao cumprimento dos objectivos**, que pode ser maior ou menor consoante o seu impacto nos resultados da organização. Isso ainda não se verifica em todas as empresas, refere o mesmo, mas devia. Esta parte variável pode não ser só financeira, refere ainda, podem ser outros benefícios e cada vez mais se nota por vezes em pequenas coisas. Considera ainda o entrevistado que as novas gerações dão mais valor aquilo que chamou de “*experiência de colaborador*”, referindo-se a condições de trabalho, à proposta de valor que a organização dá, a oportunidades de fazer carreira e não tanto, só a parte da remuneração.

Falando em retorno, proposição 11, o Dr. Gonçalo Amaral acredita que o **investimento em capital humano trás retorno para as empresas**, o tempo que medeia o mesmo é que depende das medidas que são tomadas e dos grupos de pessoas que fazem parte dessa medida. Refere por exemplo incentivos atribuídos ao mês, vê-se logo o retorno; nas equipas de vendas, é mais fácil medir o retorno. Quando se fala em investimentos mais estruturantes, como determinadas formações, determinadas medidas relacionadas com o envolvimento e com a motivação das pessoas aí realmente o retorno demora mais tempo; e ao nível dos comportamentos ainda demora mais tempo. Assim **será um retorno mais a médio, longo prazo**, refere o Dr. Gonçalo Amaral, validando assim a proposição.

Nesta questão o Dr. Gonçalo Amaral aconselha os seus clientes a *dosear o esforço de fazer essa análise do retorno*. É uma análise importante, e que em determinadas populações deve ser feita, e o retorno é imediato; para outras populações eventualmente não existe necessidade de ir tão longe, até porque as *variáveis são imensas e nunca se vai conseguir ter essa pureza no valor*; podemos ver a

tendência, podemos ver que a empresa melhorou, mas não se consegue saber qual foi o investimento específico que o originou.

A **responsabilidade social** é a última proposição a ser analisada, proposição 12, e para o Dr. Gonçalo Amaral, não existe uma relação directa entre estas variáveis, pois na sua opinião **todas as empresas nos dias de hoje se preocupam com esta temática**. Referindo ainda que existem empresas com responsabilidade social e que só agora começam a olhar para a importância do seu capital humano.

Apos esta análise da entrevista “*follow-up*” elaborou-se a tabela 29, para se analisar os resultados das proposições de todos os entrevistados.

TABELA 29: Análise das proposições dos entrevistados vs. entrevista *follow-up*

ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES		
Proposições	Entrevistados	Follow-up
P1. As Empresas actualmente investem no capital humano de forma a fazer face às alterações envolventes.	Validada	Validada
P2. O Capital Humano é fundamental no crescimento das empresas.	Validada	Validada
P3. O Desempenho elevado das empresas está relacionado com a contratação de talentos.	Não validade	Validada
P4. A Contratação de talentos está mais relacionada com as empresas ligadas à tecnologia.	Não validade	Não validade
P5. O Capital humano de uma empresa está relacionado com a sua performance	Validada	Validada
P8. Existe uma relação positiva entre as contratações de pessoas com talento e o volume de negócios	Validada	Validada
P9. O Nível de educação está positivamente relacionado com o nível de emprego, do cargo e dos benefícios sociais	Validada	Validada
P10. A Dimensão de uma empresa está relacionada com a forma como o capital humano é gerido	Não validade	Não validade
P6. A Remuneração do capital humano está relacionada com os objetivos atingidos	Validada	Validada
P7. A remuneração do Capital Humano está relacionada com o sistema de recompensas da empresa	Validada	Validada
P11. O Investimento em capital humano tem retorno no médio e longo prazo	Validada	Validada
P12. As empresas orientadas para a responsabilidade social, valorizam mais o seu capital humano	Não validade	Não validade

Fonte: Elaboração própria (dados recolhidas nas entrevistas efectuadas, 2015)

Analisando a tabela 29, verifica-se que apenas a proposição 3 tem resultados diferentes e esta diferença está na interpretação dada à palavra Talento, que como já foi referido é um tema que fica em aberto para próximos estudos.

De referir que a entrevista follow-up enriqueceu este estudo não só pelo reforço dado áquilo que os entrevistados disseram, como trouxe maior conhecimento da realidade empresarial Portuguesa.

- ▷ o investimento em capital humano é algo que tem vindo a ganhar cada vez mais importância para as empresas;
- ▷ as pessoas não são copiáveis;
- ▷ o que é um *talento* é importante que existe consenso no significado da palavra;
- ▷ maior volume de negócios não significa mais contratações, depende dos negócios e das estratégias das empresas.
- ▷ ruptura de paradigma da formação vs. nível de emprego e cargo, mais diversidade;
- ▷ a necessidade de um novo alinhamento da área de recursos humanos;
- ▷ O dosear o esforço de fazer a análise do retorno do investimento do capital humano;
- ▷ quem aposta nas pessoas sai mais facilmente da crise.

Em resumo neste capítulo efectuou-se uma análise aos resultados das entrevistas e validação das proposições. No próximo capítulo, das conclusões, serão abordadas as principais questões de pesquisa e resposta às mesmas de acordo com os resultados obtidos nas oito entrevistas e na entrevista de follow-up.

CAPITULO V – Conclusões, Limitações da Pesquisa e Recomendações Futuras

No início deste projecto e dada a problemática identificada foram colocadas algumas questões de pesquisa para as quais se pretende obter respostas com o presente estudo e que passo a apresentar:

Q1. As empresas efectivamente investem no capital humano ou isso não passa de uma mera intenção?

Esta questão foi respondida através das proposições, P1 a P4, verificando-se que o investimento em capital humano tem vindo cada vez mais a ganhar importância nas estratégias das empresas, para terem um crescimento sustentado e para fazerem face aos desafios e às mudanças que ocorrem cada vez mais rapidamente. Como referiu Azevedo (2007 *in* Câmara et al, 2007) o capital humano é o potencial de crescimento, de mudança e de desenvolvimento latente em qualquer ser humano, e a principal vantagem competitiva das empresas, será o conhecimento da capacidade de gerar, gerir e desenvolver talentos. A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas em plena Era da Informação (Chiavenato, 2010).

Independentemente do número de colaboradores e do sector de actividade, as empresas investem no seu capital humano para terem sucesso e essa preocupação começa no recrutamento, as empresas procuram pessoas que para além das competências técnicas, tenham competências comportamentais adequadas à sua cultura, à sua maneira de estar e às funções requeridas; para Shultz (1961 *in* Fitz-enz, 2009) o capital humano considera todas as habilidades humanas sejam elas inatas ou adquiridas; querem pessoas que queiram dar o seu melhor, que queiram crescer juntamente com a empresa, são estas as pessoas diferenciadoras que as empresas procuram para o seu alto desempenho e diferenciação. Tal como refere Chiavenato (2010), falar de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, acção e proacção.

As empresas investem nas pessoas, pois para elas são as pessoas que fazem a diferença. Olhar para as pessoas uma a uma, conhecer as suas necessidades leva a

terem pessoas satisfeitas, motivadas e felizes que contagiam externamente toda a envolvente da empresa. Apostar na autonomia das pessoas é fundamental para que as pessoas façam o que gostam, gerindo-se a si próprias e identificando-se com o local de trabalho, as empresas querem pessoas apaixonadas, pelo que fazem e pela empresa. Como referiu Pink (2013), estamos a passar da Era da Informação para a Era Conceptual, em que as pessoas em geral, dotadas de uma abrangente visão de conjunto, desenvolvem capacidades criativas, empáticas e de pensamento holístico.

Independentemente do sector de actividade, as empresas querem e procuram criar os seus próprios talentos, com a experiência das pessoas, com o conhecimento adquirido pelas pessoas; querem pessoas motivadas, envolvidas, competentes e que se identifiquem com a cultura e a visão da empresa, trabalhando em uníssono com a estratégia da empresa; é uma relação de confiança. Como referiu Nabo (2007 *in* Câmara et al, 2007) o talento de uma empresa, contrariamente aos outros activos, beneficia de uma grande mobilidade, daí a motivação e retenção dos colaboradores serem tarefas chave.

A relevância desta dissertação prendia-se com uma das evidências de Mayo (2012), de que nada é alcançado nas organizações sem pessoas, esta é de facto uma evidência encontrada neste estudo.

Q2. De que forma é feita essa avaliação e medição?

Pelas respostas obtidas através das proposições, P5 e de P8 a P10, o capital humano das empresas é avaliado pela sua performance, numa primeira abordagem mais tangível, é medido pelo nível de crescimento de pessoas, do volume de negócios e do resultado líquido, independentemente da sua dimensão.

Numa segunda abordagem fazem a avaliação de desempenho a todos os colaboradores, onde avaliam o seu envolvimento; e é mais usado pelas empresas no desenvolvimento dos seus colaboradores, pois pessoas satisfeitas geram pessoas motivadas e envolvidas que trarão bons resultados para a empresa. Por sua vez bons resultados geram mais volume de negócio, logo mais capacidade para as empresas crescerem; mais volume leva a mais trabalho e consequentemente a mais contratações, dependendo do negócio e da estratégia da empresa.

Outra forma de medição são as pessoas que cresceram na, e com, a empresa e que hoje estão em cargos de chefia, muitas vezes sem formação superior; a experiência dá uma bagagem muito grande; cada vez se vê mais diversidade em cargos de chefia. Referiu Khan (2014) que a educação aumenta o conhecimento e as capacidades, molda atitudes e aumenta a motivação, a experiência aumenta o conhecimento e as capacidades e isto converte-se no capital humano que faz toda a diferença no crescimento da economia, bem como na performance e no aumento da produtividade das empresas. Esta educação vista como formação começa a ter cada vez mais importância no recrutamento de algumas empresas de áreas muito específicas, pois entendem que estas pessoas têm um maior leque de conhecimento, de raciocínio, de competências e são mais capazes de assumir maiores responsabilidades.

Para além das formas de medição já referidas, as empresas consideram difícil de medir o retorno do investimento que fazem nas pessoas, naquilo que é considerado intangível, pois a satisfação apenas se consegue sentir e ver pela atitude das pessoas, pela alegria, bem como pelo feedback positivo dos clientes. Já dizia Mayo (2012) que a gestão do Capital humano reconhece que são os activos intangíveis que criam valor nas organizações (seja financeiro ou não). Para que esta medição seja cada vez mais positiva, as empresas acreditam que deve existir uma forte componente de comunicação interna, partilhada e informal, independentemente da dimensão da empresa, pois acreditam não haver outra forma de evoluir. A comunicação interna é um factor importante no desempenho das empresas (Orsini, 2000 *in* Papasolomou, 2006). Comunicar uns com os outros é um catalisador para que as empresas atinjam os seus objectivos (Grunig et al, 2002 *in* Papasolomou, 2006).

Q3. São concedidas recompensas aos trabalhadores em função dos objectivos atingidos?

Esta questão teve como base de resposta as perguntas efectuadas aos entrevistados para a proposição 6 e pode-se concluir (dentro da amostra), que em termos gerais as empresas no início de cada ano analisam os objectivos para esse ano, com os responsáveis das equipas, dos departamentos e pela administração e/ou

direcção geral e em função dos mesmos definem os sistemas de recompensa a ser atribuídos nesse ano. Deve existir nas empresas uma parte fixa mais relacionada com o desenvolvimento das pessoas, o seu nível de conhecimento, a posição e a função desempenhada e uma parte variável ligada á performance, ao cumprimento dos objectivos, que pode ser maior ou menor consoante o impacto nos resultados da organização.

Verifica-se ainda que existem empresas que preferem pagar acima da média, pois têm como política interna pagar bem aos seus colaboradores (de referir que também são estas as mais exigentes no recrutamento e selecção de uma nova pessoa para fazer parte da sua equipa) deixando a parte dos objectivos, parte variável, mais para a parte comercial da empresa.

Q4. Qual o departamento responsável pelo acompanhamento desse processo e que instrumentos usa?

Esta questão foi respondida através da proposição 7, verificando-se não existir nenhum departamento responsável pelo acompanhamento dos objectivos. As empresas têm o departamento de recursos humanos que gere os sistemas de avaliação de desempenho e que em alguns casos ajuda na resolução de conflitos internos e na implementação de algumas actividades da empresa.

Na verdade os responsáveis pelo acompanhamento dos objectivos são os chefes directos ou os responsáveis pelos departamentos que vão fazendo e monitorizando no dia-a-dia, para que possam de uma forma imediata agir, caso existam divergências, conflitos, reorientações, dúvidas ou outro tipo de situação, tem de ser vista no dia-a-dia. Os instrumentos para além dos sistemas de avaliação são o cumprimento dos próprios objectivos, do crescimento da empresa e a satisfação das pessoas da organização.

Para tudo isto as empresas apostam com maior ou menor enfoque nas condições de trabalho “*experiência do colaborador*”, dando aos seus colaboradores um local de trabalho que os faça sentir bem, desde a criação de cozinhas com comida à descrição, durante todo o dia, a criação de salas para repouso, com chá, café, fruta,

televisão e até jogos, entre muitas outras, para que possam relaxar e descansar. Todas estas regalias, segundo os entrevistados geram mais resultados para a empresa.

Q5. No que se refere ao retorno do capital para a empresa como é o mesmo percebido e/ou analisado?

A proposição 11 procura responder a esta pergunta, embora já se encontre um pouco da sua resposta na Q2, assim importa reforçar que as empresas acreditam que o investimento que fazem nas pessoas trás retorno para a empresa. Nas empresas entrevistadas não são utilizados quaisquer métodos de cálculo específicos para analisar o retorno e consideram ainda ser muito difícil de ser analisado. No geral, entendem que o retorno sendo muito intangível vê-se mais no médio e longo prazo e depende de várias medidas e dos vários grupos de pessoas que fazem parte dessas medidas. No curto prazo pode-se medir pela satisfação e envolvimento, como no caso de uma formação específica de conhecimento de um produto, que se reflecte de imediato nas vendas.

São também analisados por alguns indicadores de motivação, o crescimento positivo, o nível de produtividade e de qualidade elevada: e é percebido pela atitude positiva das pessoas internas e isso vê-se no dia-a-dia e nos resultados anuais da empresa; para se analisar uma pessoa é preciso dar tempo para que ela realmente se desenvolva; deve-se dosear o esforço de fazer essa análise do retorno, pois em alguns casos as variáveis são imensas e nunca se vai atingir ter essa pureza no valor, pode-se ver tendências, se a empresa melhorou, mas não se consegue saber qual foi o investimento específico que o originou.

São muitos os estudos que abordam a relevância das pessoas e as competências e capacidades das empresas, mas poucas abordam a problemática do seu efectivo retorno (Câmara et al, 2007), esta continua a ser uma temática de difícil análise.

Q6. De que forma os stakeholders avaliam o seu valor?

É através das respostas à proposição 12 que se verifica que esta avaliação do valor dado ao capital humano por parte dos accionistas da nossa amostra é sem

dúvida importante na forma impactante que tem na gestão que as empresas fazem no seu capital humano; os accionistas e a administração estão unidas em bloco, pois acreditam que o melhor para a empresa é apostar nas pessoas, pois não é possível manter resultados sustentados de crescimento se as pessoas não estiverem na equação; abdicam de uma parte dos resultados da empresa para investir nas pessoas; quanto mais felizes as pessoas, maior o retorno para a empresa.

E uma das formas encontradas de manter as pessoas felizes é o contributo que as mesmas dão á sociedade de uma forma genuína. Umhas com mais acções e outras com menos todas de uma forma geral se dedicam a acções de solidariedade, umas propostas pela própria empresa e muitas sugeridas pelos próprios colaboradores, ambos abdicam de uma parte do seu tempo para ajudar quem mais precisa; a responsabilidade social influencia as pessoas e engradece as empresas.

Contudo ainda se verifica a existência de accionistas que investem numa empresa com o objectivo único de obter dividendos. Na maioria dos casos os accionistas são uns e a gestão são outros e o accionista que visa apenas o lucro, vai estar atento ao mesmo e não tanto à forma como é feita a gestão da empresa ao nível do seu capital humano. Esta preocupação existe por parte dos accionistas que fazem parte da administração, ou pelas empresas que já têm, pela sua antiguidade uma excelente gestão de pessoas que já está reflectida na sua cultura, na sua forma de estar e nos seus resultados. Como referido por Kotler e Keller (2006) o marketing socialmente responsável é hoje parte integrante do marketing holístico “tudo é importante”.

Em resumo, as empresas efetivamente investem de uma forma consciente e clara no seu capital humano para terem sucesso e têm um retorno efectivo e percebido através do seu crescimento sustentado e da dinâmica vivida no dia-a-dia das empresas.

5.1. Limitações da Pesquisa e Recomendações Futuras

Na análise e interpretação dos resultados alcançados e como o objectivo deste estudo era estudar em profundidade o que pensam os gestores das empresas portuguesas e o que fazem para avaliar o capital humano, a principal limitação deste estudo prendeu-se com o universo escolhido. Como as oito empresas já fazem parte de um leque de empresas orientadas para o capital humano (pela própria dinâmica efectuada pela Accenture na elaboração do referido estudo) pode enviesar os resultados. Esta limitação acaba por se tornar num contributo para um futuro estudo que incluía também empresas que não façam parte do estudo das 100 melhores empresa para trabalhar em Portugal e que tenham um maior número de colaboradores.

Um dos contributos, quer a nível académico, quer para as empresas, desta investigação consiste no potencial de trabalho futuro que os dados recolhidos permitem vir a realizar. Efectivamente recolheu-se uma série de informação relevante que deixa claramente em aberto a necessidade de um maior aprofundamento futuro sobre a questão do que é um talento; a educação enquanto formação é a aposta feita hoje nos recrutamentos, para os talentos futuros das empresas; a importância que a marca assume nos dias de hoje, isto é os talentos procuram marcas conhecidas para trabalhar; e a mudança de paradigma: empresas orientadas para a valorização do seu Capital Humano, valorizam mais a responsabilidade social.

BIBLIOGRAFIA

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. 5ª Ed., Edições 70, Lda.

Becker, G. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd Ed.). Chicago: University of Chicago Press.

Brito, C. M. (2011). *Marketing Relacional: Das Origens às Actuais Escolas de Pensamento*. Revista Portuguesa de Marketing.

Burrell, G., Morgan, G. (2005). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis - Elements of the Sociology of Corporate Life*. Ashgate Publishing Limited.

Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 1ª Ed., Publicações Dom Quixote.

Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2003). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 5ª Ed., Publicações Dom Quixote.

Carmo, H., Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Autoaprendizagem*. Universidade Aberta.

Catalão, J.A., (2014). *Da Gestão de Carreira à Gestão do Percurso Profissional*. Revista Dirigir & Formar.

Chatterji, A., Patro, H. (2014). *Dynamic Capabilities and Managing Human Capital*. The Academy of Management Perspectives, Vol. 28, No.4, 395 – 408.

Chiavenato, I. (2010)., *Gestão de Pessoas*. 3ª Ed., Elsevier Editora.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., e Ketchen, D. J. 2011. *Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance*. Journal of Applied Psychology, 96: 443-56.

Djamil, A. B., Razafindrambinina, D., Tandéans, C. (2013). *The Impact of Intellectual Capital on a Firm's Stock Return: Evidence from Indonesia*. Journal of Business Studies Quarterly 2013, Volume 5, Number 2 ISSN 2152-1034.

Fitz-enz, J., (2009). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. 2ª Ed. AMACOM American Management Association

Foreman, S., Money, A. (1995). *Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application* - Journal of Marketing Management, 11, 755-768.

Fragouli, E. (2015). *Intellectual Capital & Organizational Advantage: an economic approach to its valuation and measurement*. International Journal of Information, Business and Management, Vol. 7, No.1.

Grable, J. (2014). *Are Your Clients Really a Stock or Bond? A Human Capital Perspective*. Journal of Financial Service Professionals.

Gummesson, E., Varey, R., Lewis, V. (2000). *Internal Marketing: Direction for Management*. Chapter II - *Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations* By Evert Gummesson.

Gummesson, E. (2002). *Relationship Marketing in the New Economy*. Stockholm University, Sweden.

Huang, M., Chen, M. (2013). *Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderating Effects of Work Status*. Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing, 113, 1, 180-198.

Joseph, B. (1996). *Internal Marketing Builds Service Quality*. Journal of Health Care Marketing, Vol. 16, No. 1.

Joshi, R. (2007). *Internal Marketing in Service Organizations: Need for Reorientation*. The Icfai Journal of Services Marketing, Vol. V, No. 4.

Keelson, S., Polytechnic, T. (2014). *The Moderating Role of Organizational Capabilities and Internal Marketing in Market Orientation and Business Success – Review of Business and Finance Studies*, Volume 5, número 1.

Khan, M. (2014). *Effects of Education and Training on “Human Capital - And Effects of Human Capital on Economic Activity (A Literature Based Research)*. International Journal of Information, Business and Management, Vol. 6, No.3.

Khan, M., Humayun, A., Saijad, M. (2015). *Connotation of “Human Capital: Concept, Effects and Benefits*. Journal of Information, Business and Management, Vol. 7, No.1, 2015.

klalik, A. R. 2003. *Self-sorting, Incentive Compensation and human-capital assets*. European Accounting Review, 12: 661-97.

Kotey, B., Slade, P. (2005). *Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms*. Journal of Small Business Management, 43(1), pp. 16–40.

Kotler, P., Kartajaha, H., Setiwan, I. (2011). *Marketing 3.0 – Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano*. Actual Editora.

Kotler, P., Keller, L. (2006), “*Administração de Marketing*”, 12^a edição, Pearson Prentice Hall.

Kozera, M. (2011). *Intellectual Capital in Agricultures – Measurement and Determinants*. Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, ul. Wojska Polskiego 28, 60-637.

Madsen, P., Bingham, J. (2014). *A Stakeholder-Human Capital Perspective on the Link between Social Performance*. Business Ethics Quarterly 24:1.

Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3^a Ed., Porto Alegre: Bookman.

Mayo, A. (2012), “*Human Resource or Human Capital*”, EBSCO Publishing.

Oliveira, E., Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação – Da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Económica – Editorial, S.A.

Pantouvakis, A. (2012). *Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study*. Total Quality Management, Vol. 23, No.2, 177 – 195.

Papasolomou, I. (2006) *Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry*. Journal of Brand Management (2006) 14, 177 – 195. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550059

Pink, D. (2006). *A Nova Inteligência – Treinar o lado direito do cérebro é o novo caminho para o sucesso*. 7^a Ed., Texto Editores, Lda.

Punch, K., (1998). *Introduction to Social Research – Quantitative and Qualitative Approaches*. Sage Publications Ltd., London, Great Britain.

Rafiq, M., Ahmed, P. (1993). *The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management*. Journal of Marketing Management, 9, 219-232.

Reilly, G., Nyberg, A., Maltarich, M., Weller, I. (2012). *Human Capital Flows: Using Context-Emergent Turnover (CET) Theory of Explore Process by Patient Satisfaction*. Academy of Management Journal, Vol. 57, No.3, 766 – 790.

Revista Exame (2015), *Descubra as 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Editora: Medipress - Sociedade Jornalista e Editorial, Lda.

Sanchez-Hernandez, I., Grayson, D. (2012). *Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey*. *Intangible Capital*, 8(2): 275-307 - Online ISSN: 1697-9818 - Print ISSN: 2014-3214.

Sarmiento, M. (2013), *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada.

Schulz, E., Chowdhury, S., Voort, D. (2013). *Firm Productivity Moderated Link between Human Capital and Compensation: The Significance of Task-Specific Human Capital*. *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 3. Pp. 423–439.

Seixo, JM. (2007), *Gestão do Desempenho*, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, lda.

Shiu, Y., Yu, T. (2010). *Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance*. *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 6, 793–809.

Snell, L., White, L. (2009). *An Exploratory Study of the Application of Internal Marketing in Professional Service Organizations*. *Services Marketing Quarterly*, 30:195 – 211, 2009.

Sousa, M., Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. 4ª Ed., Pactor.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. 10ª Ed., Lidel Edições Técnicas, Lda.

Storey, D., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P., Blackburn, R. (2010). *Linking HR Formality With Employee Job Quality: The Role of Firm and Workplace Size*. *Human Resource Management*, March–April 2010, Vol. 49, No. 2, Pp. 305– 329.

Tamasausjienė, Z., Poteliene, S. (2013). *Evaluation of Return to Investment in Human Capital in Lithuania in the Context of Other Countries*. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2013, 24 (3), 198-206.

Ulrich, D. (1998). *Intellectual capital = competence x commitment*. *Sloan Management Review*. Vol. 39, No. 2, p. 15-26.

Varey, R. (1995). *A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage*. *Journal of Marketing Management*, 11, 41-54.

Vodák, I. J., (2010). *How to Measure Return on Investment in to Human Capital Development*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (1), Haziran. This article has been supported by Slovak Scientific Grant Agency VEJA 1/0495/08 & 1/0149/09.

Yen, Y-F. (2013). The impact of bank's human capital on organizational performance: How innovation influences performance. Copyright © eContent Management Pty Ltd. *Innovation: Management, policy & practice* (2013) 15 (1): 112-128.

NETGRAFIA

BCSD Portugal (2013). *Desenvolvimento social - acção 2020*. Acedido a 02-06-2015, pelas 18 horas em <http://www.bcsdportugal.org/acao-2020/desenvolvimento-social>.

IAPMEI (2015). *Definição de PME*. Acedido a 29-05-2015, pelas 16 horas, em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>.

Revista Exame (2014). *100 Melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Acedido a 08-11-2014, pelas 17 horas, em <http://exame.assineja.pt/V/principal/358>.

ANEXOS

Anexo 1: Síntese das categorias, principais questões e proposições de pesquisa

SÍNTESE DAS CATEGORIAS, QUESTÕES E PROPOSIÇÕES DA PESQUISA		
O INVESTIMENTO QUE AS EMPRESAS PORTUGUESAS FAZEM EM CAPITAL HUMANO TEM RETORNO EFECTIVO?		
Saber se as empresas portuguesas investem no capital humano e de que forma é analisado o seu retorno		
Categorias	Principais questões	Proposições
INVESTIMENTO NO CAPITAL HUMANO	As empresas efectivamente investem no capital humano ou isso não passa de uma mera intenção?	PROPOSIÇÃO 1: As Empresas actualmente investem no capital humano de forma a fazer face às alterações envolventes.
		PROPOSIÇÃO 2: O Capital Humano é fundamental no crescimento das empresas.
		PROPOSIÇÃO 3: O Desempenho elevado das empresas está relacionado com a contratação de talentos.
		PROPOSIÇÃO 4: A Contratação de talentos está mais relacionada com as empresas ligadas à tecnologia.
AVALIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO	De que forma é feita essa avaliação e medição?	PROPOSIÇÃO 5: O Capital humano de uma empresa está relacionado com a sua performance
		PROPOSIÇÃO 8: Existe uma relação positiva entre as contratações de pessoas com talento e o volume de negócios
		PROPOSIÇÃO 9: O Nível de educação está positivamente relacionado com o nível de emprego, do cargo e dos benefícios sociais obtidos
		PROPOSIÇÃO 10: A Dimensão de uma empresa está relacionada com a forma como o capital humano é gerido
SISTEMA DE RECOMPENSAS	São concedidas recompensas aos trabalhadores em função dos objectivos atingidos?	PROPOSIÇÃO 6: A Remuneração do capital humano está relacionada com os objectivos atingidos
	Qual o departamento responsável pelo acompanhamento desse processo e que instrumentos usa?	PROPOSIÇÃO 7: A remuneração do Capital Humano está relacionada com o sistema de recompensas da empresa
RETORNO DO CAPITAL	No que se refere ao retorno do capital para a empresa como é o mesmo percebido e/ou avaliado?	PROPOSIÇÃO 11: O Investimento em capital humano tem retorno no médio e longo prazo
	De que forma os stakeholders avaliam o seu valor	PROPOSIÇÃO 12: As empresas orientadas para a responsabilidade social, valorizam mais o seu capital humano

Anexo 2: Guião de Entrevista

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS QUESTÕES, PROPOSIÇÕES E PERGUNTAS DO GUIÃO DE ENTREVISTA		
O INVESTIMENTO QUE AS EMPRESAS PORTUGUESAS FAZEM EM CAPITAL HUMANO TEM RETORNO EFECTIVO?		
Saber se as empresas portuguesas investem no capital humano e de que forma é analisado o seu retorno		
Principais questões	Proposições	Guião de Entrevista
As empresas efectivamente investem no capital humano ou isso não passa de uma mera intenção?	PROPOSIÇÃO 1: As Empresas actualmente investem no capital humano de forma a fazer face às alterações envolventes.	Hoje em dia fala-se muito em gestão de pessoas e gestão feita com pessoas o que pensa deste tema? O que é na sua opinião o capital humano de uma empresa?
	PROPOSIÇÃO 2: O Capital Humano é fundamental no crescimento das empresas.	Na sua perspectiva como vê a importância do Capital humano nas empresas nos dias de hoje? Especifique acções da sua empresa relacionadas com a valorização do capital humano?
	PROPOSIÇÃO 3: O Desempenho elevado das empresas está relacionado com a contratação de talentos.	Considera que a contratação de talentos influencia o desempenho mais elevado das empresas?
	PROPOSIÇÃO 4: A Contratação de talentos está mais relacionada com as empresas ligadas à tecnologia.	Estará a contratação de talentos mais relacionada com empresas tecnológicas?
De que forma é feita essa avaliação e medição?	PROPOSIÇÃO 5: O Capital humano de uma empresa está relacionado com a sua performance	Considera ser possível a medição do retorno do capital humano numa empresa? Avalia o activo "capital humano" na sua empresa? Se sim, como?
	PROPOSIÇÃO 8: Existe uma relação positiva entre as contratações de pessoas com talento e o volume de negócios	Considera que a contratação de talentos está directamente ligada ao volume de negócios?
	PROPOSIÇÃO 9: O Nível de educação está positivamente relacionado com o nível de emprego, do cargo e dos benefícios sociais obtidos	Na sua opinião as pessoas com mais capacidade são as que têm maior nível de escolaridade? E os cargos estão relacionados com a educação?
	PROPOSIÇÃO 10: A Dimensão de uma empresa está relacionada com a forma como o capital humano é gerido	Considera que a dimensão duma empresa está relacionada com a forma como gere o seu capital humano? Como é comunicado internamente?
São concedidas recompensas aos trabalhadores em função dos objectivos atingidos?	PROPOSIÇÃO 6: A Remuneração do capital humano está relacionada com os objectivos atingidos	Como mede a performance dos funcionários da sua empresa?
Qual o departamento responsável pelo acompanhamento desse processo e que instrumentos usa?	PROPOSIÇÃO 7: A remuneração do Capital Humano está relacionada com o sistema de recompensas da empresa	Quais os mecanismos de recompensa que a empresa utiliza?
		Qual o departamento que na sua empresa é responsável pela avaliação do capital humano? E, qual o departamento que propõe as recompensas a dar aos trabalhadores?
No que se refere ao retorno do capital para a empresa como é o mesmo percebido e/ou avaliado?	PROPOSIÇÃO 11: O Investimento em capital humano tem retorno no médio e longo prazo	Qual o tipo de retorno que a sua empresa tem tido resultante do investimento que faz no seu capital humano?
		Qual o tempo habitual que medeia entre o investimento no capital humano e o retorno?
De que forma os stakeholders avaliam o seu valor?	PROPOSIÇÃO 12: As empresas orientadas para a responsabilidade social, valorizam mais o seu capital humano	Fala-se muito em responsabilidade social, na sua opinião são estas as empresas mais direccionadas para a valorização do Capital humano? E qual a perspectiva dos accionistas relativamente ao capital humano e sua importância para os resultados da empresa?

Anexo 3: email enviado para marcação das entrevistas.



Maria Duraes <mariaemiliaduraes@gmail.com>

IPAM / Tese de Mestrado "O Capital Humano"

Maria Duraes <mariaemiliaduraes@gmail.com>
Para: jose.domingos@tnt.com

22 de maio de 2015 às 17:14

Boa tarde Dr. José Domingos Correia,

Sou Maria Emília Durães e estou a fazer um trabalho de investigação (tema da minha tese final de mestrado) ao qual pretendo encontrar respostas a algumas proposições encontradas em estudos já efectuados sobre o tema "O Capital Humano".

É meu objectivo conhecer o investimento que as empresas portuguesas fazem ao nível do capital humano e como é que as mesmas avaliam o seu retorno.

O ponto de vista dos Administradores/CEO/Directores Gerais/Presidentes das empresas são para mim a unidade de observação escolhida, pois pretendo uma visão global e não especificamente as praticas.

Fiz uma selecção de oito empresas, partindo do estudo publicado pela revista exame das "100 melhores empresas para trabalhar" da qual a TNT, faz parte.

Para isso necessito de efectuar uma entrevista ao Dr. José Domingos Correia, que terá a duração aproximada de 30/45 minutos. A metodologia escolhida é qualitativa, daí a importância da entrevista ser presencial e ser gravada.

Os dados são para uso exclusivo do referido estudo e no final, terei muito gosto em partilhar as principais conclusões.

Posto isto, qual seria o melhor dia e hora para podermos falar?

Aguardo resposta,
Cumprimentos

Maria Emília Durães

Anexo 4: Transcrição das entrevistas apresentadas pela ordem seguida nas tabelas de análise das entrevistas e finalizando com a entrevista follow-up.

BIAL - Dr. Miguel Portela - Administrador - 04-06-2015 - 5ª Entrevista - Trofa

24:14 + 16:44 = 40 Minutos e 58 segundos

1 - O negócio para ter sucesso tem de ser feito por pessoas e eu acho impensável alguém conseguir ter um negócio e obter sucesso neste mundo global se não estiver focado em recrutar as melhores pessoas para perseguir esse objectivo, seja ele qual for, portanto para mim é fundamental, as pessoas vão fazer a diferença. Nós não acreditamos, independentemente, por duas linhas de foco da empresa, investigamos novas moléculas, uma coisa para nós crucial a outra onde estamos muito focados é de ser uma empresa internacional, nós só vamos conseguir colocar estas duas coisas em prática, com pessoas completamente envolvidas com o negócio, pessoas qualificadas, pessoas que vistam a camisola, de alma, é todo á volta das pessoas é evidente que podem, á mas se não tiverem as instalações e se não tiverem os laboratórios, não conseguem fazer a investigação para descobrir as novas moléculas, é verdade, mas com as pessoas certas vai conseguir comprar as máquinas, o laboratório, esse tem sido o nosso foco. 2 - As pessoas como um todo e as pessoas individualmente uma-a-uma ou seja, não vou considerar as pessoas como um grupo, como um bloco e trata-las todas, como se fossem todas iguais, ou todas satisfeitas com as mesmas coisas, não é verdade, cada uma tem as suas necessidades. Capital Humano... nós temos as pessoas todas que trabalham na organização, em Portugal 390, muito envolvidas com o projecto, motivação em alta, vestirem a camisola da empresa, saberem o que estão a fazer, saberem para que é que estão a contribuir, no negócio, isso para mim é o capital humano ou seja, não é só o recrutar, não é só o estar cá na empresa e ser mais um, não é tratar as pessoas como um tudo, não é, agora vamos fazer esta politica xpto para as pessoas, se calhar 30% ficam muito satisfeitos, 20 satisfeitos, 20 mais ou menos e há 30 que vão dizer cobras e lagartos, portanto, eu acho que a preocupação em termos de capital humano é pensar nas pessoas uma-a-uma, como somos 390 em Portugal não é tão fácil, mas não invalida de que cada departamento as pessoas não tenham as suas responsabilidades, cada director e depois cada chefia pensar no capital humano um a um, nas pessoas, não é, e não se achar somos os 390 e vamos pensar como um bolo, é evidente que há coisas que são tomadas decisões para o bolo mas que depois podem ser trabalhadas em cada departamento, por cada chefia que tem menos pessoas, a falar um a um e para termos em atenção as necessidades de cada um, enfim, podemos aumentar os salários a toda a gente isso não significa que todos vão ficar satisfeitos, podemos dizer agora podemos trabalhar a partir de casa às segundas e às quintas, não significa que todos vão ficar satisfeitos, portanto é das tais coisas, temos que ir um a um, enfim, quanto maior a empresa, mais complexa é, eu costumo dizer que nós somos uma empresa pequenina, os nossos concorrentes têm milhares de pessoas, facturam muito mais que nós, não é, os nossos com correntes, claro, a nível internacional, pois é com eles que nós nos comparamos, estamos num mundo global, portanto, acho que somos uma empresa pequena, claro que se nos compararmos com uma empresa de 20 a 30 pessoas nós somos uma empresa grande, não é, isto é uma empresa complexa, muitos departamentos, muitas pessoas, muitas particularidades, mas então uma empresa que tem 50.000 pessoas então como é que fazem essa gestão? Mas acho que é um dos desafios do capital humano é a empresa ir crescendo, ao crescer é porque têm sucesso, conseguirem tratar as pessoas com respeito, com carinho e motivando-as não é uma-a-uma, é um desafio. 3 - Acredito que sim, que as empresas hoje dão mais valor ao capital humano, acredito que antigamente era mais fácil, alguém ter uma ideia para um negocio, montar um negócio, juntar um conjunto de pessoas e fazer do negócio um sucesso e rapidamente atingir esse sucesso e depois de atingir esse sucesso durante uns anos viver do sucesso que teve e rapidamente se despreocupar das pessoas e a empresa depois arrasta-se ou mantem-se ali á tona da água e as pessoas pouco motivadas ou pouco interessam, acho que nos dias e hoje é tudo muito mais conhecido, a informação está muito mais disponível, acontece alguma coisa numa empresa e se calhar passado uma hora, já no facebook se sabe, portanto acho que é tudo muito mais conhecido, não é só em Portugal como em todo o mundo, acho que por isso as organizações que não se queiram preocupar com as pessoas rapidamente não conseguem ter negócio como deve ser. Acho que hoje em dia a preocupação de quem monta um negócio, ou de quem está na administração, está preocupado com as pessoas, porque o negócio que esteja a resultar esteja a dar resultados, as pessoas estejam motivadas, se retém mais, alias disso através do mundo global também é mais fácil trocar de emprego, pode não se querer preocupar com as pessoas mas torna-se inevitável apostar nelas. Quem gosta de pessoas e gosta de as motivar tem mais sucesso, por isso é que eu acho que as organizações que têm mais sucesso são aquelas que se preocupam mais com as pessoas. 4 - Desde o processo de recrutamento, nós somos muito exigentes na entrada, fazemos logo ali uma selecção, selecção no sentido de qualificações mais lá em cima possível, sei lá 75% das pessoas que trabalham connosco têm formação universitária, interessa-nos ter mais qualificações, mais experiência nalguns casos, em alguns as pessoas podem vir sem experiência profissional, mas interessa-nos muito as competências comportamentais das pessoas, se vão mesmo vestir a camisola, nem toda a gente se adapta em todo o lado, eu não acredito nisso, portanto o inicio é muito importante e depois envolve quem cá está e quem cá está ao ver que esse grau de exigência é elevado motiva imenso. Apostamos todos os anos em que toda a gente tenha formação, formação interna e externa, há formações e formações, os valores também variam, mas é uma preocupação da empresa que toda a gente tenha formação, que toda a gente se sinta valorizada e portanto não assinamos contratos com ninguém de exclusividade de 2 anos só porque subsidiamos ou pagamos a 100% a formação, seja ela académica ou não, porque há pessoas que tiram a licenciatura ou mestrado, um MBA, um doutoramento, pago por nós, nós nunca assinamos nada com ninguém é o vestir a camisola, é uma relação de confiança, se a pessoa quer ir embora é melhor vá, não queremos manter cá as pessoas só porque assinaram um contrato por 2 ou 3 anos. Depois pagamos bem, nós temos como foco pagar bem, para depois no dia-a-dia ao sermos exigentes, as pessoas também retribuem, com dar, suar a camisola, trabalhar mais uma hora, hoje, na próxima semana vai ser uma semana dura e as pessoas não estão a tentar arranjar desculpas para o trabalho, enfim, depois temos algumas actividades, se calhar menos do que aquilo que queríamos, comemoramos o aniversário todos os anos, paramos um dia para comemorar e comemoramos o

aniversário, normalmente é no centro do país, juntamos lá toda a gente, fazemos um team building, um almoço, não produzimos durante o dia, é verdade, mas achamos que fazemos um espírito de equipa muito grande, envolvemos as pessoas no negócio, fazemos cada vez mais que as pessoas da empresa se envolvam com o negócio ou seja, comunicar o que é que a empresa está a fazer, quais são os objectivos, como é que correu o ano passado, as coisas correram melhor as coisas correram menos bem, quais é que são os objectivos para este ano, enfim quais são os mais importantes, os menos importantes, tirar uma fotografia na empresa, para as pessoas se sentirem envolvidas. É evidente que os quadros já há muitos anos que faziam reuniões e participavam o nosso objectivo é agora toda a gente, mesmos da fábrica, do armazém, os técnicos da qualidade, sentarmo-nos pelo menos uma vez por ano, com todas essas pessoas e explicar-lhes isto, parece um bocadinho básico, mas é preciso sentar com as pessoas e explicar em que estado é que estamos, quais é que são os produtos que estão melhor, os produtos que estão menos bem, o que é que a empresa pretende fazer este ano, se vamos fazer obras, se vamos entrar num país, para as pessoas se sentirem envolvidas com o negócio e para o dia-a-dia delas fazer mais sentido.

5 – A palavra Talento é uma palavra difícil, parece uma pergunta fácil mas a resposta é que é difícil, nós também recorremos a empresas de talentos para recrutar essas pessoas, e no fundo sentimos que ao abrir um anúncio pessoas que já tenha mais experiência naquela área, e que podiam resultar melhor podem nem sequer ver o anúncio, portanto através das empresas, as empresas telefonam-lhes e podem mostrar abertura ou não para vir conversar connosco. Eu acho cada vez mais, tenho a sensação que talento representa muito pouco, ou seja, acredito muito mais na pessoa que tem uma vontade enorme de fazer alguma coisa que veste a camisola, que acredita, que estabelece um objectivo e vai até ao fim e luta por ele. Vamos dar aqui um exemplo de alguém que tira uma licenciatura e tira uma média de 20 valores, isso é um talento, é discutível, não quero criticar as pessoas que tiram 20 na licenciatura, embora de facto seja fora do comum ou recrutar um Einstein, entre aspas, para uma equipa, também é muito discutível, alguém que tem uma inteligência, claramente superior ao normal, por vezes ou a maioria das vezes tem dificuldade em se relacionar em equipa, em aceitar as críticas dos outros, porque normalmente tem razão, normalmente consegue ver coisas que os outros não vêem, mas o problema é quando não chega lá, quando não atinge, não quer assumir isso e cria um conflito grade com a equipa, portanto, dizia-lhe a pouco, nós tentamos recrutar pessoas qualificadas, as vezes de facto com experiência quando queremos uma coisa mais específica, focamo-nos muito em conhecer a pessoa, como ela é, se se vai relacionar com as pessoas, se vai vestir a camisola, se se vai integrar bem na Bial, se a cultura Bial faz sentido, por isso é que fazemos várias entrevistas antes de alguém entrar, a pessoa pode não gostar de nós e então não vale a pena fazermos algo que não vai dar certo, namorar bem esse casamento e namorar bem, senão faz-se um casamento rápido e também se desfaz um casamento rápido.

6 – Eu diria que nessas áreas, tecnológicas e investigação, nós procuramos pessoas que tenham experiência dizer que são muito boas... em muitos casos nós temos estrangeiros cá e não Portugueses, não é porque os estrangeiros sejam muito bons, embora sejam bons, mas os Portugueses não sabem. Nós colocamos um anúncio em Portugal e as pessoas que respondem não sabem da matéria, porque nunca passaram por ela, não é por serem melhores ou piores, nunca passaram por ela, enfim, nós montamos o nosso departamento de investigação há 20 anos, nunca ninguém tinha feito investigação e desenvolvimento aqui em Portugal e portanto é difícil não é, eu a primeira vez que fui ter aulas de condução foi difícil, mas depois faz-se, portanto nesse aspecto cada vez temos menos necessidade de recrutar estrangeiros porque cada vez há mais Portugueses que têm conhecimento, depois se trabalham melhor ou se trabalham menos bem que diga, a experiência que tenho nestes anos na empresa e fui director de recursos humanos durante alguns anos e das entrevistas que já fiz, que já tenho dezenas de milhares, eu prefiro que a empresa recrute pessoas mais jovens, que tenham uma formação universitária pode ser licenciatura, mestrado ou em algum caso doutoramento, quando procuramos algo mais específico e as pessoas fazem carreira internamente, tem os valores da empresa, tem a cultura da empresa e depois vão crescendo e a empresa também tem que valorizar os colaboradores, as pessoas vão trabalhando e vão fazendo carreira do que propriamente estar a ir fora buscar talentos, porque eu acho que as pessoas ao trabalharem ao suarem a camisola é que vão fazer as coisas acontecer e vão-se tornando talentos cá dentro, depois com a coisa de recrutar, depois podem é depois ser repescados, podem-nos vir cá buscar, felizmente temos aguentado muito bem aqui há dois pontos de vista relativamente a esse assunto, um é a crise em Portugal faz com que as pessoas não saiam da empresa é uma perspectiva negativa, eu prefiro que alguém os venha cá buscar, se as coisas não estão bem cá, é para ficar um alerta, quando as coisas não estão bem e no outro lado estão piores, eu estou satisfeito, isso é mau. Mas temos-nos dado bem com a concorrência nesse sentido porque as pessoas enfim, têm saído pouco e os que saem, roubados, entre aspas, pela concorrência, vão para o estrangeiro, portanto são pessoas dispostas a ir para o estrangeiro e vão trabalhar com empresas maiores e com projectos muito aliciantes, ou seja também é bom saber que nós estamos a ser vistos como uma boa empresa, porque vêm-nos cá buscar para trabalhar nas sedes de empresas multinacionais, não quer dizer que fiquei satisfeito, mas faz parte do jogo e nós não podemos competir com as condições dessas empresas internacionais. Relativamente aos talentos é um assunto discutível.

7 – É assim, é difícil, mas eu acho que quando se está numa empresa, enfim não é numa entrevista que se pode medir, mas quando se está na empresa alguns dias e se pode estar com as pessoas, acho que se consegue medir... consegue-se sentir as pessoas, se elas estão a viver o negócio ou não, eu felizmente acho que aqui na Bial, tem algumas pessoas que entram na empresa e ao fim de uma, duas, três semanas, dão-me um feedback extremamente positivo, isto é elas estão-me a dizer, as pessoas estão envolvidas com o negócio, as pessoas estão satisfeitas, as pessoas vivem isto e portanto esta resposta, é possível medir, esse é o meu barómetro, às vezes quando as coisas estão a correr menos bem, ali também reporta, *não deixa de ser uma área muito intangível (disse eu) não se consegue medir essa satisfação*, não se consegue, não vamos pelos resultados, porque eu já vi aí casos em que temos resultados e a satisfação das pessoas é... existe alguma, mas não é assim tanta quanto possa parecer, o ambiente é agressivo, é ... atingem-se os resultados, mas não quer dizer que as pessoas estejam verdadeiramente satisfeitas e estão na disposição de trocar de empresa, ou seja mesmo atingindo resultados, mas o ambiente não é o melhor as pessoas estão na disposição de trocar, enquanto que, enfim uma empresa quando não atinge resultados,

enfim, um ano tudo bem a longo prazo não atingir resultados é evidente que não consegue ter bom ambiente, isso não é possível. Agora no nosso caso, temos atingido resultados, continuamos a apostar muito em investigação e desenvolvimento que as pessoas sabem, o retorno não é para a 1 dois anos é a longo prazo, ok, a empresa está comprometida com o longo prazo e isso atrai as pessoas, aliás agora estamos a fazer muitos recrutamentos fora de Portugal e as pessoas o que querem saber é, mas o projecto é para 1 dois anos ou vocês querem ir para o longo prazo, nós dizemos bom, nós temos 91 anos e as pessoas ficam satisfeitíssimas e dizem ok, quero trabalhar neste projecto, de facto há empresas que é para 1 / 2 anos e depois logo se vê, enfim, é fechar o negócio ou vendê-lo e eu tenho sentido que internamente quando alguém entra na empresa ao fim de 1, 2 semanas, eu estou a perguntar, então como é que se estão a sentir e as pessoas dizem, muito envolvidas, as pessoas estão aqui, estão a viver, estão apaixonadas pelo que estão a fazer, do que estão a relatar na empresa, até queriam dizer mais do que aquilo que, mas depois não tivemos tempo, portanto não é muito tangível, mas enfim, é o sentir. E quando as pessoas já vêm doutros ambientes e podem ver a diferença e esse feedback é muito bom. 8 – Nós temos o nosso sistema de avaliação de desempenho é uma coisa mais tangível, fazemos, fazemos todos os anos, é oficial, as pessoas tem a parte das competências, a parte dos KPI, portanto toda a gente é avaliada uma vez por ano, depois temos a meio do ano uma revisão mais soft no sistema, para ficar lá registado. 9 – Eu diria, quanto mais a marca é conhecida mais há uma vontade de trabalhar, nem tanto pelo volume de negócios, posso dizer que a Bial nos últimos anos, nós temos 91 anos e durante 75 anos quase ninguém conhecia a Bial, dentro da indústria farmacêutica... se calhar no centro do Porto, onde nós estávamos... mas no resto do País, não, nos últimos 15 anos, nos últimos 10, vá, com a nossa aposta em investigação e desenvolvimento começamos aparecer muito na comunicação social e essencialmente nos últimos 5 anos quando lançamos o nosso primeiro produto de investigação, ficamos muito conhecidos e em Portugal muito falados, e o nosso volume de facturação é muito mais baixo que muitas outras e nós somos muito falados e as pessoas principalmente dentro da área científica, trabalhar na Bial passa a ser um objectivo, eu sinto que mais a marca do que o volume de negócios, também é ter uma boa reputação, por exemplo uma universidade fez um estudo de pessoas no último ano da faculdade onde é que queriam trabalhar, eu acho que os estudantes não sabem bem o que é o mercado de trabalho e portanto as marcas que ouvem falar é onde querem trabalhar, portanto, na universidade do Minho, acho que foi aí que eu vi, o estudo dizia que queriam trabalhar nestas empresas, são aquelas empresas que tem mais Marca no mercado Português. Acredita que haja uma correlação entre os talentos quererem trabalhar em marcas mais conhecidas, acho que há pessoas que às vezes se desiludem e outras ficam muito surpreendidas por irem trabalhar para uma empresa que nunca tinham ouvido falar, tem um volume de facturação baixo e têm um ambiente espectacular, eu conheço pessoas que estão muito satisfeitas e que falam da empresa no grupo de amigos e ninguém ouviu falar, acho que há dos dois mundos. 10 – A resposta é um sim e um não, porque eu acho que quem tem escolaridade, quanto mais escolaridade mais abre o leque de conhecimento e também da capacidade, depois na prática é como é que as pessoas usam eu acho que sim da capacidade abre, porque o mundo fica maior, ou seja, o curso universitário obriga as pessoas a raciocinar mais e a puxar mais pela cabeça que outros não tiveram essa oportunidade, não significa que depois na capacidade do dia-a-dia uns usem e outros não, não é, há muitas pessoas cá dentro que não têm formação universitária, que trabalham muito e muito bem, usam aquilo que têm de forma mais eficiente. Alguém pode ter um conhecimento 30% inferior ao outro, mas aquilo que tem usa-o, percebe, nas horas que está no trabalho usa-o de forma mais eficiente, enquanto, que o outro vagueou com o carro... não sabem como usar, depois os resultados claramente são mais produtivos do que o outro, se me pergunta a nível de recrutamento, nós 90% dos recrutamentos que fazemos hoje em dia, nós nem queremos ouvir as pessoas que não são universitárias, como já disse nós temos 75% com frequência universitária, mas a mediada que os anos passam vai aumentando até chegarmos aos 90% que é o nosso objectivo. Nós valorizamos muito a escolaridade, agora, não posso dizer que dentro da escolaridade nós ao recrutarmos, nós temos de fazer uma selecção, porque há pessoas que apesar de terem a escolaridade, enfim são boas na teoria e não na prática. 11 – Não, se calhar antigamente... as pessoas eram promovidas sem formação universitária, cada vez mais as pessoas que são promovidas tem formação universitária, até porque as bases começam a ser todas de formação universitária. 12 – Eu acho que aumenta a complexidade da gestão, quanto mais pessoas aumenta a complexidade da gestão, se é mais fácil ou mais difícil... por ser mais complexo é mais difícil, não quer dizer que também não seja mais aliciante as pessoas estarem, portanto... 13 – Portanto nós temos reuniões, temos a nossa intranet, partilhamos as notícias que saem na comunicação social, tentamos seleccionar as coisas porque hoje em dia de facto, as vezes a informação é tanta que nós temos de a seleccionar, mas tentamos... nós temos nas nossas salas de pausa, onde nós comunicamos as principais notícias para que também quem não tem acesso à rede, às vezes por email ou lá em baixo no placard de entrada onde também afixamos. 14 – Medido através dos KPI's, já falado... 15 – Salários, formações, todos os anos aumentamos os salários ou não. Nós temos prémios na parte ligada às vendas, nos comerciais, nos outros não temos. Depois temos a formação paga, toda a gente na empresa tem telemóvel, uns com plafond 0, e outros que pagam, mas usufruem do pacote da empresa. 16 – Têm departamento de recursos humanos, mas a avaliação é feita por todas as chefias e por todos os directores, os recursos humanos trabalham em parceria com os departamentos, ou seja nem é só dos recursos humanos, nem é só dos departamentos, é uma parceria e tem que funcionar como uma parceria, porque também o sistema estar só nos directores, não acreditamos que esteja, nem só nos recursos humanos, no dia-a-dia quem está a avaliar as pessoas são as chefias, os directores, todo o departamento, todas as semanas acompanham, se há um problema é um problema partilhado com os recursos humanos para arranjarmos uma solução, a nível de avaliação de desempenho é a hierarquia não é o departamento de recursos humanos, mas quem gere o sistema é os recursos humanos, é uma parceria e não foi fácil conquistar esta parceria, porque, sei lá, há 15 anos atrás, 12 anos atrás os recursos humanos não tinham intervenção nenhuma, mas de facto a equipa começou a crescer e a complexidade obrigou a que alguém fizesse a gestão da avaliação de desempenho dos KPI's e para ajudar na resolução de problemas, os recursos humanos servem para as pessoas se sentirem bem, para ultrapassar os problemas e andarmos para a frente. 17 – Cada departamento faz propostas, os

recursos humanos também em parceria, a decisão é sempre da administração, portanto, nós ainda não e um dia devemos chegar é que cada departamento possa decidir individualmente uma recompensa, ainda não chegamos a esse ponto, também depende da recompensa, o elogio em público dentro da equipa é uma recompensa, a esse nível cada departamento faz o que quer e então assim coisas assim mais significativas a nível de impacto então é a administração que decide. 18 – O retorno tem sido muito bom, nós temos as pessoas muito envolvidas com o negócio, muito mesmo, estamos muito satisfeitos, não vou dizer que são todos, num grupo de 390 pessoas seria quase impossível, mas tem sido positivo, temos as pessoas muito envolvidas com o negócio e satisfeitas, claro querem mais e melhor mas acho que somos uma empresa ideal. 19 – É assim os primeiros 2/3 meses são meses de investimento, não é, aliás o investimento começa na fase das, candidaturas, entrevistas... se calhar o retorno começa ao fim de 3 meses, quer dizer 3 meses ele está a trabalhar, o processo começa, demora 3 meses até ele entrar, depois ele está cá 3 meses em integração, em formação, portanto, absorver ao máximo como é que funcionamos, os departamentos, se calhar a partir do 4º mês, começa a dar retorno, depende de função para função. 20 – Acho que é um complemento, nós enfim temos feito algumas actividades a nível de responsabilidade social, acho que é um complemento em que as pessoas estão aqui trabalham, é evidente que estão a ser pagas por aquilo estão a fazer, isto é uma situação de win-win, depois às vezes aparecem umas acções de voluntariado, algumas coisas a que a empresa se associa, a algumas organizações, a alguma iniciativa, enfim, quem quiser vai, quem quiser não vai é totalmente livre e as pessoas sentem-se bem participar, em colaborar, porque de facto têm uma tarde livre, um fim-de-semana, um sábado ou domingo, que não têm nada especial para fazer e sentem-se bem em contribuir com outros é uma coisa que não temos imposto a ninguém, mas eu sinto que havendo por parte de uma organização, a nossa organização para dar lucro na verdade não é para dar prejuízo, isto é, nós não somos a santa casa da misericórdia, somos uma organização com fins lucrativos, mas ao mesmo tempo podemos, se nos associarmos a iniciativas que ajudem a sociedade eu acho que isso é positivo para nós, vejo isso como uma correlação positiva, as pessoas que cá trabalham gostam disso, algumas até podem gostar e nunca ter participado, não quer dizer que não goste, pode haver uma ou outro que ache que é um desperdício, acha que isso deve ser para o estado, mas globalmente acho que há uma associação entre as duas, se calhar é a altura de fazer mais. 21 – Nós somos 7 administradores, 3 são accionistas, portanto temos 4 administradores não accionistas e 3 administradores accionistas, não há distinção entre os objectivos dos accionistas e a administração como um todo, respondendo à sua pergunta, o capital humano, tudo o que lhe disse até agora, não há diferença entre os accionistas e a gestão, ou seja, toda a administração considera que a aposta nas pessoas é fundamental, isto é uma política já há muitos anos, evidente que as pessoas qualificadas antigamente não era esse, a empresa tem 91 anos, não é, mas, muito rigoroso, há 50 anos atrás te uma outra fotografia, estava todo vestido a rigor, as batas, os chapeuzinhos, tudo direitinho, ninguém falava na produção, estava tudo... era assim, os tempos mudam... antigamente trabalhávamos de gravata agora já não os tempos vão evoluindo, não é, mas a administração está unida em boco com a decisão e os accionistas estão em pé de igualdade, achamos que o melhor para a empresa é apostar nas pessoas, é ter as pessoas certas, as pessoas estarem satisfeitas e se não estiverem satisfeitas analisar o que é preciso fazer, nós temos uma massa salarial considerável, porque ao querermos recrutar pessoas com licenciatura, temos de pagar mais, se ele tiver experiência temos de pagar mais, se ele for estrangeiro temos de pagar mais, ele vai ter que se deslocar e alguns trazem a família, nós não hesitamos, enfim, em... se for preciso pagar mais porque é o melhor naquele momento, pode não ser, já pode ser uma pessoa mais sénior e vamos recrutar o mais júnior, se o melhor para a gestão é a pessoa mais séria, os accionistas estão perfeitamente alinhados, os accionistas estão a ver o retorno a longo prazo, estamos todos a ver que apostar nas pessoas certas independentemente de quem elas sejam, não é, é o melhor a longo prazo, portanto não há diferenciação o que é óptimo, porque eu sei que em muitos casos não é o caso. Nós não estamos cotados em bolsa, vou dar um exemplo, muitas multinacionais nossas concorrentes estão cotadas em bolsa, os accionistas são uns e a gestão é outra, os accionistas podem ser uns hoje e outros amanhã, a gestão vamos imaginar que tem um contrato de 3 anos, têm de apresentar resultados de 3 em 3 meses, eu acredito que muitas vezes essas situações surjam, que estejam em cima da mesa, vamos para ali... não, não... uns puxam para ali outros puxam para ali, felizmente que não é o nosso caso, apesar de pequenos comparados com os nossos concorrentes temos algumas vantagens, não é.

TNT – Sr. José Domingos Correia – Diretor Geral - 01-06-2015 – 1ª Entrevista - Lisboa

08:55 + 08:40 + 25:30 = 33 Minutos e 05 segundos

1 – Eu penso que numa empresa, costuma-se dizer que o capital mais importante de uma empresa são as pessoas, é o único capital que existe, uma empresa são as pessoas que fazem parte da empresa. O negócio é o negócio que as pessoas conseguem desenvolver e sabem desenvolver, nessa base eu penso que a gestão de pessoas ou saber liderar as pessoas, saber encaminhar as pessoas e de alguma forma com elas crescer e com elas desenvolver o negócio é a parte fundamental do nosso dia-a-dia, de líderes, de chefes, de gestores. Eu penso que efetivamente é a base mais importante para uma empresa. 2 – O capital humano é a constatação de um facto, a nossa indústria são transportes, quem transporta os carros são pessoas, quem manuseia a carga, são as pessoas, quem dá a cara são as pessoas, quem se relaciona com os clientes são as pessoas, quem atende um telefonema de uma reclamação e transforma numa oportunidade são as pessoas, ou não. De forma que é mais um saber olhar para a realidade exatamente como ela é, e com essa realidade construir e desenvolver e cada vez mais ter equipas mais desenvolvidas, mais optimizadas, do que propriamente ser importante, porque está na moda ser importante.

3 – Tudo tem o seu lugar a tecnologia tem o seu lugar é um meio para assegurar a optimização de processos, de recursos, as pessoas também tem o seu lugar, efetivamente a tecnologia vem substituir em largar medida tudo o que é trabalhos repetitivos e trabalhos que efectivamente uma máquina pode fazer, mas não consegue substituir total e integralmente as pessoas, nenhuma empresa existe sem pessoas. Vejo a tecnologia como um meio e não como um fim, daí, continuo achar que o capital base é o capital humano, este é o bem de uma empresa.

4 – Nós estamos na indústria de transportes que não tem grandes margens... esta indústria não se pode dar ao luxo de grandes investimentos em meios, mas dentro dos limites das margens do nosso produto, tentamos manter as pessoas minimamente felizes, as pessoas vêm trabalhar com vontade, gostam onde estão. O nosso investimento é feito nos meios, primeiro ao nível da tecnologia, na área da tecnologia de informação “CRM”, são fundamentais e as pessoas gostam de usar essas tecnologias de ponta, a nível de metodologia, as pessoas se uma máquina pode fazer por elas, elas ficam mais para controlar, excepto quando o manuseamento é fundamental, Nas condições de trabalho, nos edifícios, investimos muito na gestão continua, nos processos e isso ajuda bastante as pessoas a gostarem de vir trabalhar. Depois existem outras pequenas grandes coisas, a formação, mesmo no estrangeiro, localmente também, formação de liderança, de team building, uma série de programas de formação a decorrer ao longo do ano, internas e externas. Temos políticas de sucessão, em que as pessoas sabem que se houver um lugar em aberto, primeiro abrimos concursos internos, para esses lugares e só depois é que vamos recrutar no exterior. Também depende do momento e das funções, por vezes optamos por ir fora porque consideramos que precisamos de sangue novo e porque precisamos de mudar alguns processos. No fundo onde nós investimos é mais nestes meios, coisas como reconhecimento, existem coisas tangíveis e intangíveis, nos tangíveis, estamos a falar de pagar acima da média, e de terem uma parte variável em função dos objectivos, que é um bom complemento do seu salário, a formação que é intangível, mas faz parte do desenvolvimento das pessoas.

5 – Acho que tem de haver um mix entre talento e motivação ou empenho. Efectivamente a retenção de talentos é importantíssima e temos muito bem identificados os talentos. A nossa política é que não haja rotação na TNT. Política aberta de gestão, as pessoas também medram, passam cá para fora ideias, se as coisas se limitarem ao papel e não houver uma atitude visível por parte da gestão, as pessoas acabam por tomar iniciativas. 6 – Entendo que em termos de talento científico na indústria dos transportes deva ser pouco atractivo, acho é que existe pessoas com talento e sem talento, em todas as indústria e em todos os níveis numa empresa. O ter talento, talento consegue-se desenvolver e de uma forma espontâneo ser visível é algo que existe em qualquer indústria. Nós temos alguns talentos, na TNT e são pessoas sedentas, querem mais e não estão à procura de poder, estão à procura... são pessoas muito curiosas, querem fazer coisas novas e acabam por sair se não encontrarem isso na própria empresa. É um desafio para a empresa e muitas vezes nós acabamos por mudar porque há pessoas dessas que nos obrigam também a mudar algumas práticas... ir buscar tecnologia, ir buscar outras formas de gestão. Eu diria que associar o talento a uma indústria específica é um bocado abusivo. Há pessoas em todos os lados com muito talento. E é preciso estar muito atento para os reter, porque se não estivermos atentos eles acabam por ir embora e nós nem percebemos que estava ali um talento.

7 – É uma discussão... que existe e que temos em várias reuniões de direcções, como vamos medir o sucesso das nossas acções de formação, se o nosso investimento em relação as pessoas tem retorno ou não. Actualmente nós não temos nenhuma abordagem inovadora para encontrar qual é o retorno do investimento. No entanto temos os nossos indicadores que nos mostram que efectivamente temos vindo a ter uma empresa, que cada vez tem melhores resultados, contra a corrente. Crescemos a dois dígitos na facturação e o país está numa recessão, ou esteve numa recessão... e tudo isso vem das equipas e da forma como nos conseguimos revitalizar ano apos ano e isso bem das pessoas, o facto de não termos absentismo praticamente, nós temos dois dias de absentismo por ano, em média. Quando medimos o grau de satisfação das nossas pessoas, até os próprios inqueritos que respondemos na revista exame, ou no diário económico e etc. dão-nos aquela bitola de perceber se os factores de motivação estão lá ou não, e estão, temos resultados fantásticos. Não temos nenhum conflito laboral pendente e é por aqui que eu vejo os grandes indicadores de retorno de investimento nas pessoas, não pagamos praticamente horas extraordinárias, as pessoas usam, se precisarem de ficar, ficam para descarregar mais um camião, ou o que seja, e depois sabem que somos flexíveis o suficiente, para não trabalharem no dia em que podem sair mais cedo e portanto compensarem-se uns com os outros, nós temos uma abordagem flexível e que traz um retorno extraordinário. É bastante intangível, não conseguimos chegar ao fim de uma acção de formação, ou passado um x tempo, e dizer, olha aquela acção está associada à melhoria deste indicador, muito difícil, agora vemos é que tudo o que é indicadores de pessoas, relativamente à atitude das nossas pessoas os indicadores são bons, portanto é por aí que vejo o retorno.

10 – Não, se assim fosse eu se calhar não era o Director Geral. Porque não tenho um curso superior, fiquei pelo bacharelato em psicologia e depois tirei é n cursos de formação em multinacionais, comecei a trabalhar na Philips e continuo em multinacionais desde há 30 anos a esta parte, passei por 4 multinacionais e portanto se fosse só o curso superior ou o nível de escolaridade, penso que não seria Director Geral. Tenho colegas que... todos os meus... tem cursos superiores e não se sentem minimizados por reportarem a mim, por eu não o ter, tanto quanto eu me apercebo, como é evidente. Temos várias pessoas com cursos superiores ao longo da cadeia toda, da pirâmide toda e uns são chefiados por outros que não têm curso superior e o que eu vejo é que as coisas têm algumnexo em termos de capacidade de construção e a educação também é importante. 11

– Nós não estamos numa industria que exija, isto não é a rock science, é muito simples, é mover uma caixa de a para b, com lucro, não é preciso fazer mais nada para ter sucesso em transportes, se bem que existe muitas vaiáveis interessantíssimas, no entanto o que eu vejo é que pessoas inteligentes não são necessariamente as pessoas que tiram os cursos ou vice-versa, até porque não vivemos numa sociedade assim tão linear. E depois vejo que há pessoas muito motivadas, que são bastantes inteligentes, que nunca se interessarem em tirar cursos superiores e que numa empresa como a nossa tem possibilidade de chegar a director geral, não está necessariamente associada uma coisa à outra. 12 – Uma grande empresa talvez tenha mais meios para poder medir. Eu penso que as métricas possíveis de medir o retorno do investimento que fazemos nas pessoas podem ser suficientemente simples, não necessitar de grandes sistemas, de recolha de dados e avaliações, etc., se se tiver uma avaliação de desempenho coerente portanto, cíclica, com objectivos bem definidos nas pessoas, a seguir tiver as métricas normais, a nível laboral, como o absentismo... eu penso que qualquer empresa de qualquer dimensão, pode ter aqueles 5, 6 indicadores que lhe dá a visibilidade necessária para saber se tem de fazer alguma coisa ou não, se falta fazer mais alguma

coisa, se está numa tendência positiva, eu penso que não é necessário grandes sistemas. 13 – Para já nós somos uma empresa que tem ISO, portanto nós somos certificados e temos uma gestão integrada da qualidade, em que temos todos os processos definidos e temos um processo de comunicação também definido, mas temos uma comunicação também muito directa, eu por exemplo, faço um roadshow, converso com todos os empregados quatro vezes por ano, uma vez em cada trimestre, para dar a conhecer um pouco os resultados, ver o flavor do trimestre (como está o trimestre), em termos estratégicos o que é que me interessa mais desdobrar em termos da empresa, o que é que está hoje em cima da mesa, etc. Fazemos reuniões de departamento, reuniões de estratégia, onde estão os top, todos os supervisores e managers top da empresa, os 16, não são mais que isso, nós temos 3 níveis de hierarquia dentro da empresa, somos bastante flat e portanto torna-se muito fácil a comunicação. O email, a palmadinha nas costas por email, ou o reconhecimento fácil e informal às vezes é muito melhor do que propriamente um prémio no final do ano. Também temos esses prémios, de antiguidade, de performance, temos os prémios anuais, etc., mas usamos muito uma comunicação informal, por exemplo o director geral desta empresa tem o objectivo de só estar, aqui neste escritório dois dias por semana, máximo, e portanto estou sempre nos nossos armazéns ou com os nossos vendedores a visitar clientes, porque efectivamente conhecer a empresa e as vezes dar a entender e dar um feedback e perceber como é que estão as pessoas, as equipas, não é aqui neste topo a analisar folhas de excel é muito mais real do que isso. 14 – Temos prémios anuais, temos prémios de antiguidade, temos prémios anuais em que elegemos o melhor empregado, o melhor empregado de armazém, etc., temos um sistema de bónus, parte variável do salário que tem a ver com a performance das equipas, que recompensamos as equipas muito se ultrapassarem os seus objectivos, etc., A performance dos nossos funcionários tem duas vertentes, uma é a parte variável do salário, onde se estiverem a atingir os seus indicadores, estão a ter mais bónus e consequentemente melhor salário, outra temos avaliações semestrais feitas pelas chefias e uma anual e uma de follow-up também anual, onde aí sim, vamos avaliar cada um dos empregados, com uma métrica perfeitamente definida.

Olhe que está enganada, não é preciso ser engenheiro nuclear para ter uma empresa na área de transportes, mas o nível de indicadores que possuímos são das centenas de indicadores, quer ao nível do customer service, quer ao nível das operações, da importação e da exportação e da armazenagem, dos serviços especiais, nas vendas, nós temos uma panóplia de indicadores que nunca mais acabam e cada equipa tem um conjunto de indicadores que no fundo traduzem a saúde da equipa em termos de performance, nós simplificamos isto ao máximo possível, mas mesmo assim estamos a falar de dezenas e dezenas de indicadores usados todos os meses para as avaliações das equipas.

Porque mover de a para b, é uma forma muito simplista de ver, pois mexer numa fuselagem de um avião do Gana para alverca.

16 – Não existe nenhum departamento responsável, nós temos o nosso departamento de recursos humanos que consolida a informação que vem de todas as áreas e todas as áreas têm elementos que consolidam a informação que trabalham porque todos estes KPI são usados numa base diária, semanal, mensal, pelos próprios líderes das equipas para ver como é que as coisas andam, se estão melhor, o que temos ou não de melhorar e isto vai até à central, a casa mãe, emite relatórios com o top dos indicadores globais para toda a Europa, baseados nisso andamos sempre a perceber o que está a falhar, o que é preciso melhorar, etc., não temos um departamento específico, que exista para avaliar. 17 – As recompensas são... nós temos um sistema de avaliação semestral e depois anual, todos nós, eu próprio, somos avaliados de acordo com uma grelha de A a E, e em função disso, que planos é que temos para melhoria e depois temos políticas salariais de aumentos que tem haver um bocado com a inflação mas também tem haver com o momento em que a empresa está, por exemplo este ano em Portugal conseguimos aumentar as pessoas em 3%, apesar de no grupo e a inflação ser negativa, mesmo assim conseguimos devido aos nossos resultados e depois temos um sistema em que o próprio chefe tem um objectivo de propor as suas pessoas, quem é que merece mais aumento ou quem não merece, isto é em termos de remunerações e de reconhecimento pelo cumprir ou não os seus objectivos, as coisas são muito mensuráveis, porque se se atinge os objectivos, cumpre-se, e então merece mais ou menos do que se não atingir, mas também são qualitativas tem muito haver com a atitude e etc., isto por um lado. Não há um organismo que vá analisar e dizer assim... estas pessoas devemos dar algum reconhecimento, depois os prémios em si, são avaliados em reunião de direcção, temos algumas categorias para premiar e depois os departamentos trazem os seus nomeados e depois é em reunião de direcção, discutimos e tomamos a decisão.

18 – Eu tomei aqui nota, por exemplo alguns indicadores, temos engandmet scores de 87%, é indicativo do tipo de motivação que as pessoas sentem em trabalhar, temos o reconhecimento no económico e na revista exame é outro, os custos da não qualidade são bastante baixos, o absentismo, as ausências, de litígios laborais, das horas extraordinárias que não existem, praticamente, retenção de colaboradores, o nível técnico de conhecimento em temos do mercado as melhores pessoas da indústria, o nosso return of sales a 2 dígitos, quando não é normal na indústria, a crescer na facturação a 2 dígitos, o orgulho que as pessoas têm na empresa. Fizemos uma campanha de people networking (o ano passado), nós somos um grupo de pessoas que move as encomendas das pessoas, de todos os nossos clientes e é este network de pessoas que no fundo faz a nossa empresa, fui uma campanha que deu um orgulho brutal às pessoas (foram a primeira empresa desta indústria a fazê-lo em Portugal) – outdoors, tv... este é o tipo de retorno que também vemos nas pessoas no dia-a-dia. 19 – Existem coisas a médio, longo prazo e outras a curto prazo, eu penso que o investimento se se começasse agora a investir era mais a médio longo prazo que se conseguiria ver, como nós neste momento já estamos com praticas consolidadas, já de algum tempo, não é de agora (já concorrem à revista exame há 10 anos) desenvolvemos praticas que já se tornam difíceis de medir, se as coisas que fazemos, vai ter retorno ou esta a ter retorno. Eu penso ser bastante difícil de medir. Há coisas que penso que terão um retorno imediato, que incida mais sobre a rentabilidade das pessoas – tudo o que é mais tangível – são mais imediatas. As intangíveis são mais diluídas no tempo e também mais difíceis de medir. 20 – Penso que isso é uma falácia, as empresas usam muitas vezes isso porque é bonito e politico. Eu conheço empresas e a própria A TNT já foi uma empresa que

se vangloriava com a sua acção social (trabalharam com as nações unidas, etc) e esses foram os anos com piores resultados, da empresa de sempre, mesmo na área de investimento nas pessoas, portanto, eu penso que as duas coisas não estejam muito ligadas. As empresas que dizem investir em acções sociais estão-se a virar para fora, estão-se a virar para a sociedade e estão a querer alguma coisa da sociedade, ressaltando isso penso que todas as empresas tem de ter responsabilidade social e se for efectivamente verdadeira é visível primeiro internamente e depois naturalmente cai na sociedade. 21 – Os accionistas olham primeiro a tudo o que é tangível e se o seu investimento está a ter retorno optimo, se não esta a ter então tendem a vender ou a tomarem acções necessárias para capitalizar, deixemo-nos de grandes floreados, porque se eu investir numa empresa que está cotada em bolsa e se for lá comprar não sei quantas acções eu não estou muito preocupado com o que é que se está a passar com as pessoas, eu sou um grande acionista que investi milhões e se o meu capital estiver a ser lapidado de ano após ano eu tenho tendência ou a vender as minhas acções ou pedir satisfações ao conselho de administração e perceber que tipo de acções é que têm para me rentabilizar o investimento. Dito isto, hoje em dia os accionistas estão também cada vez mais inteligentes, não são pessoas tão irredutíveis quanto isso, não são organismos que a única coisa que querem é agarrar em X euros ou dólares e investir numa empresa, querem esse retorno mas querem saber como é que esse retorno vem, elas próprias pertencem a empresas socialmente responsáveis também, eu penso que não é tão quanto era, mas, se bem que o primeiro objectivo é qual é o meu retorno, para decidir investir ou não. Eu vejo pelo exemplo da TNT, vejo os accionistas a ter mais cuidado com questões com as pessoas, até porque percebem que quanto mais feliz for uma pessoa é um melhor trabalhador e portanto mais retorno eles terão e já perceberam essa dinâmica, de maneira que lutar contra a redução de pessoas as multinacionais a investir onde o capital é mais barato, a desinvestir onde é mais caro, a reduzir pessoas em detrimento de tecnologia e etc., e esses são os mercado e põe muito mais do que a forma como nós. Depois cada gestor tem nas suas mãos a forma de gerir melhor ou pior, claro, mas o pressuposto é lucro, não é propriamente pessoas felizes. Até porque quem é que hoje controla as empresas, são fundos de investimento de outras empresas, fundos de investimento globais e que têm na mão as reformas de uma série de gente de empresas e portanto tem que capitalizar. Eu acho que as pessoas e a forma de gerir as pessoas é mais interno, não é. Quando as empresas dão lucro é mais fácil defender as nossas pessoas, mas a primeira coisa que nos avaliam não é se as nossas pessoas são felizes é se os resultados estão lá, se estamos a crescer na nossa facturação, se estamos a crescer no nosso profit e então ok, o que é que vocês estão a fazer? Estamos a fazer assim. Opa, é assim mesmo que eu quero que vocês façam e é esses resultados que eu preciso (caso da TNT) que embora a europa esteja negativa, Portugal está bem, logo merecem mais. Não é possível manter resultados sustentados de crescimento se as pessoas não estiverem na equação. Os accionistas querem lucro, cabe aos gestores defender as pessoas tendo resultados.

O estarem bem a nível de resultados protege e traz mais investimento. TNT investe nas pessoas, eu sou o exemplo vivo do que uma multinacional pode fazer pelas pessoas, se as pessoas também tiverem a atitude. As vezes nós falamos nas pessoas como um todo e cada um de nós é uma pessoa, e há pessoas que tem a atitude, as vezes nem é a inteligência ou o conhecimento é a atitude e há pessoas que tem a atitude e há pessoas que não têm a atitude e eu não vejo as pessoas todas iguais. Existem pessoas que sabem muito mas não têm a atitude, não são essas as pessoas que trazem um bom retorno para a empresa. E existem pessoas que não tem esse brilhantismo todo e têm uma atitude fantástica que movem outras pessoas e geram uma energia muito positiva nas equipas. E essas pessoas valem mais do que sei lá o quê. E depois bem os sindicatos que estragam isto tudo que começam a confundir as coisas. Nós temos a sorte de não ter essa parte dos sindicatos, sou uma pessoa que acha que todos os organismos tem o seu papel e devem existir, mas penso que em Portugal é um abuso brutal. A TNT não tem um representante sindical. Se formos muito agressivos para as pessoas que trabalham elas tendem a defender-se, elas sabem que a única hipótese que têm e se formarem um núcleo, daí os sindicatos, logo quanto mais agressivos nós formos, mais difícil de mudar as coisas, de reformar, de reestruturar de andar para a frente, olhe para a TAP. A cultura numa empresa, tem de ser vivida, muito mais que escrita, tem de brotar da própria pessoa. Eramos uma empresa com equipas muito independentes, algumas dependentes e algumas muito independentes, havia pouca interdependência entre as equipas e desde há dois anos a esta parte a gerar essa espontaneidade, fazer trabalhos interdisciplinares, uma pessoa de cada lado a fazer esses trabalhos, por exemplo hoje quem toma as decisões já não é o director geral e os directores é o nível abaixo com os directores, eu por exemplo desci porque sou uma pessoa muito activa, gosto de estar no terreno e de ter opiniões muito bem formadas e ao ser assim não permito que as pessoas interajam muito, quando estou presente, daí recuei um bocadinho, para as pessoas interagirem umas com as outras. A energia que brota de uma equipa é muito superior ao somatório das pessoas.

BLIP – Luís Simões – Operation Manager - 02-06-2015 – 2ª Entrevista - Porto
32 Minutos e 31 segundos

1 – Nós acima de tudo acreditamos na gestão feita pelas pessoas, para nós quando falamos em gestão de pessoas, pensamos sempre em como é que lhe podemos dar o máximo de autonomia, e como é que nós escolhemos as pessoas que realmente querem vir para aqui dar o seu melhor, por elas próprias, e nós só temos que reunir as condições básicas para que elas possam fazer isso cada vez melhor todos os dias e se gerirem a si próprias, contamos muito mais com as pessoas gerirem-se a si próprias, do que nos termos de fazer tudo por elas, não quer dizer com isto que não tenhamos também algumas coisas ao mesmo tempo, mas a maior parte do trabalho é mesmo feito pelas próprias pessoas.

2 – Eu diria que acima de tudo é o bem essencial, independentemente de tudo o resto que tenhas se tiveres pessoas que realmente estão alinhadas com aquilo que tu queres e focadas naquilo que tu queres fazer, é muito difícil parares esse capital humano, vamos dizer assim... não é propriamente uma palavra que eu goste muito capital humano, gosto mais de pessoas, mas percebo o que queres dizer, é um bocadinho melhor que recursos humanos, mas continua a não ser a palavra ideal, eu acho que nesta área se tem as vezes dificuldade em escolher, porque as palavras têm muita importância e claramente eu não

considero os humanos um capital, são mesmo a base, são aquilo que fazem a empresa, neste caso a Blip. 3 – De qualquer das formas, da mesma forma que respondi da primeira vez, a primeira forma de os valorizar ao máximo é dar-lhes a eles a capacidade de fazerem aquilo que eles precisam para estarem bem, para trabalharem naquilo que gostam, para terem os hobbies que gostam, para fazerem aquilo que eles querem, para balancearem a vida deles como faz mais sentido, para nós obviamente que não faz qualquer sentido ter um horário rígido, são as próprias pessoas que definem quando é que vêm trabalhar, onde, como e a partir de onde. Nós trabalhamos em equipas de 6 a 8 pessoas e essas equipas são quase como mini empresas aqui dentro, nós temos 230 pessoas, no momento, mas embora tendo uma cultura muito específica e nós contratamos muito para essa cultura, específica. Depois estas equipas acabam por criar subculturas, quase como se fossem mini empresas aqui dentro, que são eles que têm a capacidade de decidir em que é que vão estar a trabalhar, que só têm de se justificar entre eles, “por exemplo de manhã se entender que é melhor ficar em casa porque vou ser mais produtivo, vou online e digo ao resto da equipa “vou ficar por casa” e as coisas são mesmo assim. Depois também obviamente que o espaço em si, para nós é muito importante, criamos um espaço muito à semelhança daquilo que é a nossa cultura, divertida, muito aberta, não temos um único gabinete, tudo muito transparentem as próprias salas de reunião são transparentes com salas de reuniões diferentes, temos uma que é uma diligência, temos uma sala de reuniões para sextas, para conseguir proporcionar espaços para as diferentes pessoas e para as diferenças necessidades, sendo que muitas vezes essas necessidades surgem das próprias pessoas, ou seja, para explicar um bocadinho, nós damos um orçamento mensal às equipas para elas poderem fazer actividades entre elas para se relacionarem melhor, seja ir almoçar, seja ir a um espectáculo, ouve uma equipa que juntou dinheiro e fez uma viagem a Amesterdão, portanto no fundo esta autonomia existe mesmo, nós damos às pessoas a possibilidade de escolherem o que é que estão a fazer, de perceber como é que se querem divertir, isso é muito importante para nós e para além disso temos também coisas que não só relacionadas com a equipa, mas com a empresa toda, nos temos aquilo a que chamamos comunidades, e todos os meses temos uma reunião, qualquer bliper pode aparecer e é nessa reunião que decidimos quais as iniciativas para esse mês... muitas vezes sugeridas, o que temos é muito jovem e é normal porquê, porque somos jovens e temos autonomia para criar o próprio espaço, os espaços são decorados como as pessoas quiserem e criando o espaço delas, criando assim a sua identidade. 5 – Eu acho que o desempenho das empresas... dependendo do que é um talento... eu acho que todas as pessoas são um talento, nem todas estão no momento certo para descobrirem em que é que elas são talentosas e aqui passa muito por perceber como é que tu encontras realmente o talento daquela pessoa no momento certo para a tua empresa e isto não quer dizer, porque uma pessoa tira um curso ou porque uma pessoa é de uma certa área que seja um talento, até porque nós temos cada vez mais visto que muito fácil requalificar alguém nas competências técnicas enquanto nas competências transversais, nas soft-skills o processo é muito mais demorado, portanto alguém que já esteja muito alinhado com a nossa cultura que gosta da nossa cultura da nossa maneira de trabalhar que claramente siga os valores que nós temos é muito fácil tecnicamente aproxima-la, obviamente se ela tiver as bases daquilo que nós queremos, assim eu diria que o talento nesse sentido acho que é muito importante, de conseguir trazer pessoas que são apaixonadas pelo que temos aqui, pois se as pessoas forem apaixonadas por aquilo que fazemos é muito fácil depois tecnicamente elas se aproximarem daquilo que nós queremos.

6 – Eu acho que toda a gente procura o melhor, eu acho que nem toda a gente sabe procurar o melhor e nem sempre o melhor é aquele que tem melhores notas. Para nós é muito importante as duas coisas, são muito importantes, obviamente que saindo da faculdade é muito diferente, uma coisa é estarmos a contratar recursos séniores outra coisa é estarmos a contratar recursos júnior e obviamente quando estamos a recrutar um recurso sénior, nós precisamos de alguém que tenha conhecimento, mas é muito importante ao mesmo tempo que a pessoa seja um talento para todo isto que nós temos aqui, não só numa perspectiva técnica e nós temos percebido que esse é um dos sucessos da Blip e que nos tem feito crescer é ao mesmo tempo estarmos à procura de pessoas que tecnicamente são boas, muito boas, sim é importante, muito importante, aliás nós temos aqui pessoas tecnicamente fenomenais, que são seguidas por todo o mundo, mas temos acima de todo pessoas boas, e é isso que nós procuramos, boas, atenção, para aquilo que é a nossa cultura, que acreditam naquilo que nós aqui temos e que são apaixonadas pelo que nós temos aqui. 7 – Eu acho que é possível medir, é possível não é, aliás uma medida muito simples para nós é o facto de termos crescido, uma empresa que começou com 3 pessoas, passou para 25 e neste momento são 230, portanto acho que isso é uma forma de medir co o outra qualquer, obviamente que podes sempre encontrar relações e correlações ente diferentes dados, se assim quiseres, podes procura a relação nos dados que a ti te interessam. Na intangibilidade é claramente onde os nossos valores começam a chocar com o capital humano, nós não fazemos isto para perceber se vai ter mais retorno ou menos retorno, eu acho que o maior retorno que tem é realmente intangível é nas pessoas é tu dares uma volta aqui pela Blip e veres que as pessoas estão descontraídas, estão contentes e aquilo que nós temos notado é que depois disso produz bons resultados mas isso é uma coisa que vem a seguir, nós não fazemos isto na perspectiva, á não se nós investirmos nas pessoas vamos ter um retorno, não é, nós somos as pessoas eu não estou a investir nos outros eu estou a investir em mim também, nós somos as pessoas e só queremos estar aqui bem e sabemos que se as pessoas estiverem apaixonadas por aquilo que fazem, forem competentes e realmente se preocupam com o bem-estar de todos, vamos conseguir com certeza ter coisas fantásticas aqui dentro e isso ade ter o seu retorno. 8 – Por acaso é, foi uma coisa que começamos a fazer depois de a empresa ser comprada em 2012, por um grupo inglês e eles tinham isso como uma das práticas, a empresa lá não tem nada a ver com a empresa aqui é muito mais antiga, em todos os sentidos, é uma empresa que surgiu do sector da banca e uma das coisas que eles tinham era um sistema de performance management, aquilo que nós fazemos é algo muito comum nas empresas, em que as equipas tem um line manager, que no fundo vai acompanhando o trabalho mais na perspectiva do desenvolvimento pessoal e vai tendo algumas conversas de um para um, depois tem um momento de feedback de 260 entre todos e no fim isso acaba por surgir numa rating, num valor entre 0 e 4, que é atribuído às pessoas que é acima de tudo importante para as pessoas perceberem e terem um momento em que recolhem feedback de

outros e percebem como é que podem evoluir, portanto é nesse sentido que nós, é acima de tudo muito mais focado na evolução, do que noutra coisa qualquer, aqui a ideia não é tentar catalogar as pessoas, até porque isso emerge normalmente do próprio dia-a-dia. É mais uma questão de as pessoas perceberem quando é que elas podem crescer tendo em conta aquilo que as pessoas à volta dela dizem. 9 – Sim e não, eu acho que felizmente também cada vez mais as pessoas, nesta área, não estão propriamente à procura de muito mais recursos muito vezes estão muito mais à procura daquele projeto, sei lá, porque vai mudar o mundo, porque é uma coisa realmente em que eles se identificam, acho que cada vez mais isso acontece, acho isso que se calhar era mais verdade há alguns anos atrás, acho que ainda é um bocadinho verdade e acho que vai deixar de ser verdade, daqui a muito pouco tempo, porque as pessoas cada vez mais se movem pelo propósito, por aquilo que elas acham que vai mudar o mundo, que vai fazer a diferença, com que elas se identificam e é muito mais interessante por a energia nisso do que só na perspectiva do volume de negócios, no investimento e etc. 10 – Para nós é notório que é mais fácil recrutar pessoas com maior nível de escolaridade, por vários motivos, especialmente a universidade trás algumas competências às pessoas mais do que as competências técnicas, que são interessantes, isto não quer dizer que não haja pessoas que consigam adquirir essas competências na vida, por si só e também não quer dizer que não haja pessoas que não consigam ganhar as competências técnicas, por si só, aliás cada vez mais as pessoas, hoje em dia é muito fácil aceder a recursos, é muito fácil se eu realmente quiser me educar em alguma coisa, agora obviamente que é notório que é muito mais fácil se as pessoas tiverem um nível de escolaridade mais elevado. Obviamente que nós estamos atentos às duas coisas, até porque às vezes implica uma força de vontade extrema, eu me educar nalguma coisa de uma forma autodidata e isso ajuda muito a perceber se a pessoa quer muito aquilo ou não, às vezes pode ser um curso que tirei porque decidi aos 18 anos e nem sequer faço ideia do que é que estava a decidir e depois tirei porque faz sentido acabar, é a convenção social, portanto nós não estamos completamente focados nisso, ok se não for licenciado, mestrado... para nós é indiferente o que é importante é como é que eles estão connosco como pessoas no nosso aquário, a sala de entrevistas é a fish tank, e como é que eles mostram que têm vontade de aprender e tem as bases técnicas que nós precisamos.

11 – Eu acho que a educação é muito importante, nós achamos mesmo que a educação é muito importante. A educação como ela está também a mudar, para se adequar aquilo que é a educação hoje em dia, se calhar nem sempre a educação formal implica que a pessoa está a crescer, às vezes a educação informal pode ser mais interessante do que a educação formal, mas sim como um todo, nós achamos que é muito melhor se as pessoas poderem passar mais tempo dedicadas em desenvolver as suas capacidades cognitivas em estarem não focadas, porque no fundo quando eu tenho de vir trabalhar mais cedo, isto implica que eu estou é focado em trazer comida para casa, se eu tenho tempo para mim, se eu tenho tempo para me conhecer, se eu tenho tempo para perceber como sou eu a conhecer pessoas, isso acontece muito na universidade, como é que eu conhece pessoas, como é que eu conheço miúdas, tudo isso ajuda a desenvolver as minhas capacidades transversais e isso é muito interessante. 12 – Isso é algo que as pessoas têm na cabeça, eu tenho estudado muito isso e até empresas muito mais autónomas do que nós, que não tem nenhum tipo de hierarquia e cada vez mais surgem exemplos desses, especialmente na área tecnológica, nos estados unidos começam a surgir, ainda no ano passado visitei uma fábrica que tem 30 anos a trabalhar dessa forma, em que cada vez mais a autonomia é dada às pessoas todas, tendo elas escolaridade ou não, para eles é indiferente. O que eu diria é que, hoje ainda sim, as pessoas se calhar se tem uma empresa de 10, 15 pessoas, tem um espírito muito mais aberto e confiam umas nas outras e quando começam a crescer usam metodologias para controlar as pessoas, não é, o que acaba por ser, acho eu, um dos maiores erros, porque é claramente aquilo que as pessoas não sentem aqui na Blip é o controlo e acho que o controlo nos atrofia muito, portanto nós temos de ter mecanismos diferentes é verdade, mas que partam dos mesmos princípios base que nos ajudam quando somos uma empresa pequena, é a confiança, o relacionamento e permitir coisas diferentes como jogos, como, sei lá, deixarem as pessoas trabalharem quando quiserem, isso transmite muita confiança às pessoas e depois elas também dão essa confiança de volta à empresa. 13 – Tudo de uma forma muito informal, nós temos alguns momentos mais marcados, nós temos reuniões onde discutimos a estratégia da empresa todos juntos, não é, mas depois as coisas são muito informais no dia-a-dia. 14 – Já tínhamos falado. 15 – Aqui associado normalmente ao final do ano, usamos aqui sempre muito relacionado com a lógica de nós termos os shareholders, e nós não somos também, não é nossa política pagar super acima do mercado, não é essa a ideia, não queremos atrair pessoas por pagar mais, mas normalmente tendo em conta os resultados que temos, conseguimos dar um bónus às pessoas aqui, depende dos anos, não é, mas tem acontecido sempre e a partida, mas isso acaba por ser uma consequência daquilo que nós conseguimos, mas as recompensas das pessoas são iguais para toda a gente, são muito mais aquilo que temos no dia-a-dia, são muito mais que isso, as pessoas poderem tomar banho, aqui na Blip, as pessoas poderem vir de bicicleta, as pessoas poderem jogar, dormir uma sesta, ter uma cozinha com comida o dia todo disponível, são coisas que estão sempre, por exemplo, a comida o valor que aquilo tem e o impacto que tem como uma recompensa é inqualificável, é mesmo muito diferente, a relação, se estamos aqui a falar de investimento e de return of investment, se eu pegasse dinheiro posto naquela cozinha e o pusesse-se na conta de cada um, aquilo tinha nem um centésimo de impacto que tem o ter ali a comida o dia todo e da forma que está. Não é só ter é comida é também a forma como ela está, eu conheço muitos sítios que têm a comida e as pessoas não sentem, como sentem aqui. 16 – Nós temos dentro da empresa como um todo, a empresa é maior do que nós, são 1.500 pessoas, nós temos a parte de recursos humanos que está mais focada nesta parte de fazer acontecer, sim há um departamento de recursos humanos, mas depois envolve muito a empresa toda. 17 – Nós temos uma equipa relativamente grande, nós trabalhamos por equipas de desenvolvimento e depois temos uma equipa que é a star trake, que são 20 pessoas e que são de várias áreas, não é só recursos humanos, tem pessoas que estão mais focadas no espaço e nos eventos, nós temos muitos eventos, ainda hoje vamos ter uma coisa para o dia da criança, finanças, segurança e informática e nós embora tenhamos estas especialidades, funcionamos como um todo, somos nós os principais motivadores das coisas que vão acontecendo, depois nós temos pessoas que já estão aqui há muito tempo que transmitem as pessoas e que fazem as coisas acontecer, é muito normal vir alguém e

dizer olha vou fazer isto, neste dia, as próprias pessoas tomam a iniciativa de fazer coisas, obviamente que nós temos mais capacidade de criar alguns orçamentos de criar outras coisas que nos permitam fazer coisas, mas é muito normal por exemplo quando fazemos festas, perguntar quem se quer envolver para organizar a festa conosco, é um processo muito informal e normal. 18 – O retorno tem sido positivo pelo próprio crescimento, os nossos stakeholders, que são os donos da empresa, o que estão a perceber é que realmente nós temos um nível de produtividade muito elevado e de qualidade muito elevada acima de tudo, mais do que produtividade hora, por qualidade e produtividade e isso leva a que eles cada vez mais invistam em ter mais pessoas aqui e temos vindo a crescer por isso mesmo, doutra forma não faria sentido. 19 – Isso depende do retorno que esperas, se estás a fazer isso á espera de um retorno financeiro, não faço ideia porque não olho para isso, se estás à espera do retorno da pessoa estar bem, aquilo que nós notamos é que o sorriso na cara da pessoa é bastante rápido, ao final de um mês as pessoas percebem que é mesmo isto que querem, esse retorno é rápido. 20 – Nós não passamos muito para fora a responsabilidade social, não faço ideia se há correlação entre as duas coisas, aquilo que sinto das pessoas com quem tenho trabalhado e com empresas que eu sei que se preocupam com o capital humano, ou com as pessoas, não necessitam de o publicitar. Para dar um exemplo nosso, nós é muito raro entramos em campanhas que vão aparecer, aquilo que procuramos é ter impacto e acima de tudo que as pessoas daqui sintam que estão a ter impacto na vida social das pessoas, a maior parte das vezes são os Blipers que propõem coisas para fazermos, todos os Blipers têm dois dias por ano que podem usar para acção social, extra férias, por isso eles podem fazer aquilo que para eles fizer mais sentido, muitas vezes o que fazem, fazem em equipa. Nós também acreditados muito na responsabilidade social relacionado com aquilo que nós somos capazes de fazer que mais ninguém é capaz, ou seja, às vezes faz-me confusão que as pessoas vão fazer o team building, pintar uma casa, quando eu não sou um pintor e um pintor faria muito melhor, aquilo que nós podemos fazer é criar infraestruturas informáticas, por exemplo o que vamos fazer daqui a algum tempo é trazer cá uns miúdos para os ensinar a programar, a mexer em computadores que eles nunca mexeram, acho que é nesse nível que nós podemos ajudar na acção social, na responsabilidade social. Agora acho que sim, se eu disser que as empresas que dão a possibilidade dos seus colaboradores poderem ter momentos de responsabilidade social, se preocupam com essas pessoas eu acho que sim, se são as que publicitam isso já não sei. Mas acho que é uma fase importante, porque as pessoas sentem-se bem e dar é uma coisa importante e dar o meu tempo mais do que dar dinheiro, dar o meu tempo que é uma coisa muito mais valiosa para nós, dar o nosso tempo, acho que isso sim, as empresas que dão essa possibilidade aos colaboradores muito provavelmente é porque estão preocupadas com os seus colaboradores e não se calhar com o return of investment desses colaboradores, porque quando eu estou preocupado em publicitar uma acção social, estou a pensar no retorno que estou a ter por estar a investir nesta pessoa. 21 - Quando nós fomos comprados foi precisamente porque tínhamos esta cultura, ok, portanto eu diria que depende, eu acho que a maior parte são muito focados nos resultados, ok, mas a maior parte das empresas são focadas nos resultados, portanto também não têm mais nada para mostrar, não é, quando o contrato inicial já surge focado em resultados por si só, é normal que depois aquilo para que estão a olhar é resultados. Só tens duas maneiras de teres resultados ou tens boas pessoas e boa cultura ou exploras pessoas. Os accionistas também têm de saber aquilo que querem, no caso da Blip, os resultados estão aí, temos bons resultados, não vimos para aqui brincar, nós trabalhamos e temos trabalho de qualidade, então se podemos ter qualidade e as pessoas estarem bem, se sentirem bem, porque é que isso há-de ter que ser mostrado, não é, para mim não faz sentido, mas eu acho que cada vez mais, na área tecnológica é assim que tem de ser.

PENHA LONGA RESORT – Dr. Jaume Vallaura – Director Recursos Humanos

15-06-2015 – 8ª Entrevista – Sintra - 6:34 + 26:18 = 32 Minutos e 52 segundos

1 – Bem, para nós é super importante, básico e crucial porque nós somos uma empresa de serviços, portanto quem presta o serviço são as pessoas e para isso nós temos uma forma funcional que a par com a nossa cultura, nós reforçamos o tratar as pessoas bem, criado em torno de trabalho dinâmico e onde as pessoas são valorizadas para que isso tenha um contágio, um efeito nos nossos clientes, portanto as pessoas são muito importantes. 2 – Capital humano é, cada um dos senhores e senhoras do hotel (funcionários), qualquer pessoa que trabalha para esse hotel e não é só, os nossos funcionários, os nossos estagiários, as nossas empresas de trabalho temporário, os nossos fornecedores é tudo aquilo que está atrás do serviço, portanto não são só os funcionários, são todos e cada uma das senhoras e senhores que trabalham para nós. 3 – Cada dia mais importante, ainda que as novas tecnologias estão a surgir, estão obviamente a ter um papel importante nunca irão e menos no nosso tipo de empresa e dentro dos hotéis de turismo, desde luxo, acho que somos insubstituíveis e temos que tentar que a tecnologia esteja ao serviço de nós, para dar e prestar um melhor serviço, mas não é tanto ao contrário. 4 – Bem, muitas, desde avaliações, desde muita formação, formação on-line que é gratuita pela própria cadeia, nós temos uma ferramenta de elearning, esta semana mesmo é a semana, durante toda a semana, em que estamos a reconhecer os senhores e senhoras, hoje os directores estiveram a receber as pessoas e entregamos um miminho, entregamos outro papelinho para que durante a semana possam reconhecer outros colegas, durante toda esta semana vai haver actividades lúdicas, portanto também há tempo para a diversão, estamos agora a fazer uma pausa merecida nova, que é o refeitório dos funcionários e a pausa merecida além de ter boa comida é um lugar onde as pessoas vão ter espaço para se divertir e para disfrutar do seu break, onde também vamos dispor e isto é novo, uma mesa de matreco, uma mesa de ping-pong, bom, nós, o dia-a-dia a comunicação que é muitíssima, reuniões departamentais, outdoors, há inúmeras actividades que nós fazemos para que eles sejam mesmo contentes. 5 – Sim, eu acho que sim e para isso tem de existir um sistema de selecção muito bem definido e muito bom... (fomos *interrompidos*) e portanto o talento é obvio que é crucial, vital e portanto depende muito de como se contratam as pessoas e que tenhamos melhor ou pior performance, no nosso caso temos um sistema de selecção uniforme, igual para todos e muito bom, porque além das provas de conhecimento e de personalidade, de como é que eles reagem à frente de algumas situações, todos os candidatos passam por mim, todos passam pelo seu próprio director e todos passam

pelo director geral e só no momento em que o próprio director geral confirma que a pessoa pode ser contratada, nós vamos para a frente, é obvio que não somos perfeitos mas o sistema é uniforme, é um sistema que tem muitos passos e há muita filtragem, portanto é muito bom, mas é obvio que não é garantia absoluta, mas bom, mas até agora está a funcionar bem.

6 – Nada, nós apostamos muito no talento e nós achamos que há pessoas que têm mais jeito para, de forma natural e genuína, para fazer certas coisas e portanto, obviamente que temos de encontrar esses talentos, para encontrar o the right fit in the right place e isso é a melhor forma para seleccionar e recrutar pessoas, não há outra. 7 – Não é fácil, mas acredito que deve haver alguma forma para o fazer, nós temos os típicos inquéritos onde nós medimos o envolvimento das senhoras e senhores e há muitos estudos de que quando a empresa mais envolvimento dos seus funcionários tem maior impacto no hóspede, no cliente, nós achamos que estamos na boa direcção, não é que haja uma ligação directa... *(perdeu-se a comunicação)* ... e continua... só posso dizer que no nosso caso o envolvimento do ano passado foi a 100%? E o objectivo que tínhamos do envolvimento do hóspede foi atingido, ultrapassamos por 1 ponto, portanto foi bom, nós agora vamos fazer o inquérito e vamos ver como é que é, acho que estamos no bom caminho. Também ganhamos um prémio, portanto sim, não saberia dizer de que forma, mas esta é a única forma, ao dia de hoje, que tenho de medir.

8 – Sim, sim, estamos a fazer e basicamente tanto para o capital humano, como para o próprio envolvimento do hóspede só contabilizamos, ou gostamos de contabilizar a máxima pontuação, ou seja, no caso do hóspede, numa escala de 1 a 5, só os 5 é que temos em conta, e numa escala de 1 a 6 para os funcionários e só os 5 e os 6 é que contabilizamos, estar abaixo do 5 já não contabiliza envolvimento, a pessoa está contente, mas não está envolvida. 9 – Sim, é óbvio que sim, no nosso caso é mesmo assim, nos últimos anos, desde 2009 que tivemos aquela descida, brutalmente negativo, temos tido um crescimento bastante bom, nós últimos dois anos e este ano passado foi muito bom, isto tem-se traduzido em contratação, portanto eu acho que sim, nós somos um caso, há mais volume, há mais trabalho, temos de contratar até porque somos uma empresa de serviços e não há outra. 10 – Não, pelo menos nesta indústria, porque nesta indústria diria que não é 50/50, se calhar para nós é mais importante o talento do que as skills e o talento é uma coisa que não se pode aprender, está ali, ninguém me ensinou, faço esta comparação, Cristiano Ronaldo se calhar é muito aplicado, vai à escola cada dia, estuda e tem uma boa performance e é dedicado e lá está, obviamente que é importante e que tem o seu mérito e está lá, logo está o Messi, que se calhar sem estudar muito consegue também, portanto não acho que só estudar, ou só a escolaridade seja importante, nós sendo uma empresa de serviços, para nós é mais importante ter talento, ser extrovertido, ser positivo, as atitudes não é, e isso encaixa muito melhor aqui, eu diria que não, diria que é importante, mas não só. 11 – Sim se calhar aqui há uma ligação maior, porque há uma parte de gestão e essa parte de gestão há que ter uma mínima escolaridade, também é verdade que há pessoas que podem progredir, podem evoluir e isso significa que se calhar uma pessoa sem estudos possa chegar a ser director geral, pode ser, não é fácil, mas poderia ser, mas é verdade que na prática e aqui ao nível da chefia a escolaridade é importante.

12 – Se calhar não, a única coisa que eu diria aqui é que nós sendo uma empresa muito grande, a burocracia... nós somos cerca de mais de 200 funcionários, o único problema que eu vejo cá é que somos uma empresa muito burocrática, o procedimento de assinaturas é brutal, nesse sentido, sim... *(interrompido)* ... não acho que seja mais complicado, sim que é verdade que numa empresa das nossas dimensões as coisas têm de ser bem analisadas e o que há a fazer e para isso é preciso as assinaturas das pessoas envolvidas, mas não é que seja mais complicado, há mais burocracia. 13 – De muitas maneiras, nós, a forma mais fácil é o email, porque nós quase todos temos e logo temos um elemento que é o line-up, para a empresa a comunicação, e não só, é muito importante, a Ritz-carlton, ganhou por 2 anos consecutivos, tiveram um prémio graças, tinham muitas ferramentas de formação muito formação qualidade e também de comunicação, nos estamos bem estabelecido desde há muitos anos, este line-up, este line-up é basicamente um briefing, que existe em todos os departamentos do hotel, ou seja, todas as pessoas quando iniciam o seu turno, têm que fazer o line-up, seja conjuntamente ou seja inclusive o próprio comigo próprio, nesse line-up há um formulário já feito que é seguido, tem a informação do dia, tipo quem é que está a entrar hoje, quantas pessoas, ocupação, há um tema que vem dado pelo próprio corporate dos estados unidos, os aniversariantes do hotel, qualquer tipo de reconhecimento, por ter feito um bom trabalho, a agenda do dia, eventos, visitas de inspecção, tudo isso está no papel e tudo isso é distribuído por todos os departamentos, e todos os departamentos fazem o tal briefing de manhã, ou agora às 3, quando entrar o segundo turno, esta é a fórmula melhor que nós temos, aí garantimos que tenhas ou não tenhas o email, consegues chegar à informação, portanto este briefing, depois temos o email e distribuímos muito informação através do email, temos também alguns placards na área do refeitório, na área dos recursos humanos, mas cada vez menos, agora no refeitório vamos usar um ecrã para por alguns elementos, temos reuniões departamentais, temos também sessões gerais, esta 5ª feira temos uma sessão geral, uma de manhã e outra de tarde, para comunicar reformas, obras, objectivos... e é obvio que estão todos convidados, isso é em cada quarter, cada trimestre e depois temos todas as 5ª feiras, temos a reunião de lideres, onde cada líder de cada área apresenta o que se passa na sua área, para que depois tudo isso seja transmitido nos briefings, no dia seguinte, na sexta-feira há os senhores e senhoras, portanto há inúmeras e temos várias ferramentas tecnológicas, também, a intranet? Mas principalmente diria que o line-up para nós é o mais importante. 14 – É mediada através de uma avaliação, esta avaliação tem diferentes formatos e diferentes exigências para cada nível de chefia, para o funcionário há um nível de exigência, para o supervisor há outro nível de exigência, para o manager há outro nível de exigência, e para os executivos há outro nível de exigência, os managers e os executivos é feita online, e o resto da escala é feito através do formato papel, a avaliação tem 3 fases, uma abertura, um review e um fecho, e há 3 partes os objectivos que têm de ser cumpridos, que tem de ser atingidos, as competências que são analisadas e exigidas, depois no review são avaliadas também com o fecho, e no fim temos um plano de desenvolvimento, no mínimo ade haver 5 / 7 objectivos de negócio, todas as competências que tem de ser analisadas, estão já predeterminadas ao nível da chefia e os planos de formação e desenvolvimento, que como mínimo ade haver 2, isto é feito ma vez por ano, mas está dividido em 3 fases, de Janeiro a Fevereiro, abertura, Julho a Agosto a revisão e janeiro/fevereiro, fecho e abertura. 15 – Bem, há vários é

obvio que há muitas posições onde trabalhamos com variáveis, ou seja, os salários na hotelaria, infelizmente não são muito altos, e como é que nós motivamos a performance, motivamos com alguns programas de up-selling, alguns bónus, alguns incentivos, no caso do front-office, principalmente quando há uma venda já feita, se conseguem melhorar essa venda, aí há um bónus, não é muito, mas é bom, ao nível dos executivos há um bónus que é muito bom, ao nível de chefia há algumas áreas com alguns bónus, principalmente na sugestão de vinhos, mas não diria que a recompensa em dinheiro, seja o mais importante, há outras formas de o fazer, desde o reconhecimento todas as pessoas, diante de todos, os funcionários que foram mencionados pelo cliente, pode ser um reconhecimento formal, pode ser um ticket restaurante por qualquer motivo, pode ser uma festa, pode ser formação, nós agora temos mandado vários funcionários para formações, portanto há várias maneiras de motivar, não é só o dinheiro, também, mas não é só. 16 – Nós somos os polícias, quem é que é responsável para avaliar o capital humano de forma directa é o management do hotel e nós estamos cá para garantir que isso é cumprido e é feito e daí extraímos as nossas conclusões gerais, sabemos se temos uma empresa saudável ou não, ou temos boa performance ou não temos, no final de contas, só estamos cá para coordenar e para ajudar.

17 – É o próprio departamento muitas vezes, sim, esta pessoa trabalhou duro, por exemplo esta semana eu já fiz um reconhecimento, por exemplo 3 pessoas que não folgaram no fim-de-semana para ajudarem no refeitório e o director do departamento propôs oferecer um ticket restaurante, este mês e eu obviamente que disse que sim, acho que quem melhor sabe o que se passa e quem é que merece é o próprio líder, de forma objectiva obviamente. 18 – Muito positivo, porque quando as pessoas, quanto mais contentes estejam as pessoas, mais felizes são e isso tem um efeito de contágio, e portanto se olhar para ali, as caras de alegria, os sorrisos... 19 – Não posso ser muito objectivo, nem tenho dados, específicos agora, para dar uma resposta, baseada na ciência ou uma coisa mais exacta, mas eu acho, falo pela experiência que tenho, que quando tu lideras um hotel numa forma bem liderada, isto é gerir qualquer um pode fazer, mas liderar é motivar as pessoas, estarem contentes e fazerem coisas para as pessoas, eu acho que é normal que um director... e aqui na empresa o impacto do director-geral, no primeiro ano é sempre um ano de transição, o segundo ano é quando se começa a recolher e o terceiro ano, é o último ano, já é um ano de mudança, isto para os directores gerais do hotel, pois chega o momento de relaxamento a partir do 4º ano, eu acho que com o investimento que se faz, não é uma coisa imediata eu acho que é investir, ver aquilo que se passa, é um tema muito ligado à liderança, o fruto chega no segundo ano, acho que não chega antes do 2º ano, o primeiro ano é muito complicado, o que eu fizer agora, traz um impacto para já... (*interrompido*) ... 20 – Sim, tá claro, nós somos uma empresa de serviço, estamos a prestar um serviço a outras pessoas e já é uma forma de ajudar, como nós somos uma empresa de serviço muito virada para o capital humano, acho que temos uma maior sensibilidade ao tema da responsabilidade social, nós além de sermos uma empresa de serviços, temos também o programa interno da companhia que nos ajuda e puxa para que isso aconteça, não sei se uma parte é por sermos uma empresa de serviços ou se por haver este programa de responsabilidade social, mas eu acho que sim, que é muito importante e é também uma forma de reconhecimento, se calhar não é com muito dinheiro é mais servir a comunidade e conseguimos servir a comunidade e portanto tem sempre muito aderência de várias pessoas para orientar isso e nós temos parceiros definidos, trabalhamos com escolas da freguesia, este ano já visitamos 2 ou 3 Escolas para ajudar as crianças a orientar um bocado as suas vidas, temos também um programa de reforço escolar, vamos fazer esta semana algumas actividades de ambiente, vamos plantar, com os filhos algumas árvores na quinta, vamos limpar algumas áreas da floresta cá na serra, por isso eu acho que sim, que a responsabilidade social é uma coisa que está a crescer, que graças a deus as pessoas estão a querer incluir no seu dia-a-dia e atrai, não é a mesma coisa ao trabalhar num local onde não há esse interesse, do que trabalhar numa empresa onde há esse interesse e as pessoas se sentem orgulhosas de fazer parte disso, para mim é muito importante. 21 – Não é muito importante, aqui nós somos uma empresa de gestão e uma empresa é que tem accionistas e que tem sistemas e ferramentas internas para tratar as pessoas de uma forma justa e sempre uniforme, como a politica de portas abertas, fornecedores externos que garantem que nem sequer o próprio director geral posso roubar ou falsificar, portanto há dois sistemas que nos permitem ter uma empresa integra, integra porquê? Porque temos de proteger a imagem da empresa e não só da empresa e de nós próprios, somos uma empresa americana, e para esse tipo de coisas, porque se nós maltratamos a imagem da empresa, isso teria um impacto muito mau, lá fora e os accionistas seriam os mais sensíveis, de investir numa cadeia onde sabem que há uma malta que não fazem as coisas bem, e nós obviamente, ou que tratam mal as pessoas, tudo isso não pode ser feito e para nós muito importante, é igual para os nossos investidores, administradores e proprietários, porque nós somos Ritz-Carlton hotel e garantimos tudo isso. Accionistas como é óbvio quer é resultados. Os accionistas valorizam o capital humano, sim, porque quando vamos aos proprietário para dar os aumentos anuais, os proprietários são os primeiros quando os resultados lá estão aposta por nós e permite fazer esses aumentos e também o próprio corporate que nos tem apoiado para propiciar esses aumentos também e é obvio que isso não deixa de ser empresas muito grandes e que o procuram é lucros e crescer mais, mas graças a deus, nunca ouvi, até à data que o importante era cortar para ganhar mais, não, ainda é trabalhem mais para ganharem mais, mas nunca é cortar para ter mais, e aí é onde se calhar nós, nem sequer passou durante os tempos mais difíceis, não é, nós quando tivemos a crise, se calhar cortamos com alguns contratos a termo, portanto terminavam e terminavam, não íamos sacrificar a empresa por isso, mas não houve no plano de contingência, de mandar pessoas embora, o plano de contingência foi mais tentar controlar as despesas de uma forma interna e as pessoas serem mais polyvalentes para salvaguardar sempre os trabalhos da maioria das pessoas e logo no momento em que começou a coisa a melhorar, então aí crescemos em mais contratações e tudo isso, portanto acho que aí nesse caso a empresa se portou bem. Nunca aconteceu terem de despedir pessoas.

Vou-lhe dar uma prenda. Temos uma cultura muito bem implementada, é uma cultura americana, alguém pode pensar que isto é muito exagerado, mas isto é a base do nosso dia-a-dia, isto foi criado 1983, por uns hoteleiros nos estados unidos e criaram aqui um “credo”, onde nós nos comprometemos a priorizar o nosso cliente, o nosso hóspede, está aqui bem explicadinho, tem uma parte que tem a ver com o capital humano que é o “lema” – somos senhoras e senhores ao serviço de

senhoras e senhores – portanto respeito, integridade, tem de ser, isto tem de guardar como credo... como nós interagimos com os nossos partners e temos o diamante onde, há 3 que estão na parte mística, há 6 que estão na parte emocional e há 3 que estão na parte funcional, e onde nós temos uns guias, uns padrões que nos orientam, para fazermos as coisas como é devido em termos de serviço e também para com os nossos senhores e senhoras e para mim que a empresa reconheça, que nós somos o recurso mais importante, somos uma empresa de serviços, temos também os valores, é uma faca de doisumes, se nós cumprimos isto, tudo bem, se não cumpríssemos então isto pode ser perigoso, porque alimenta a frustração. Fomentamos o desenvolvimento das pessoas, o talento, achamos o talento muito importante para cada um deles, para uma equipa e para toda a companhia e depois valorizamos a adversidade, qualidade de vida que nesta indústria é muito complicado, portanto a formação, o crescimento, a comunicação, o bom ambiente, fomentar isso é muito importante, também obviamente se alguém quiser crescer, permitir que essa pessoa possa crescer, para chegar a isto, á mística. Se uma empresa me pedir para aderir a eles eu diria que não, mesmo que me paguem mais, para mim não é só o dinheiro, prefiro ficar cá, porque além do dinheiro, tenho tudo o que já referi e em que acredito e sei que é e no outro lado não sei.

HILTI – DR. ANTÓNIO RAAB - Diretor Geral - 04-06-2015 – 4ª Entrevista - Lisboa

28 Minutos e 15 segundos

1 – Gestão de pessoas é a parte mais importante que tem dentro duma empresa, porque as pessoas são a parte mais importante da empresa, sem pessoas competentes, motivadas e realmente com uma estratégia bastante clara que a empresa passa às pessoas é muito difícil ter sucesso dentro de uma empresa, o pilar de uma empresa são as pessoas, a fundação da empresa Hilti, ou a Hilti quando foi fundada pelo Professor Martin Hilti, isso há mais de 70 anos atrás, já disse que nós temos uma cultura orientada para a performance e para cuidar das pessoas, isso já vem realmente de uma empresa familiar que a Hilti é, de cuidar das pessoas, porque o Prof. Martin Hilti já via realmente que o capital humano é onde nós devemos apostar. 2 – O capital humano realmente são as pessoas e ao mesmo tempo das pessoas é realmente o que elas trazem, esse capital para mim é a preparação das pessoas, é o estudo que elas fizeram, é as experiências que tiveram realmente antes talvez de iniciarem o trabalho ou também capital que algumas trazem, capital de uma experiência já em outras empresas em outras posições, para mim o capital também são línguas que as pessoas aprendem e podem ter a oportunidade de serem internacionais, acho que uma carreira internacional é extremamente importante para as pessoas, porque elas conhecem novas culturas e tudo isso aumenta o capital das pessoas. 3 – Se nós ligarmos isso a pessoa, aos valores da pessoa, eu diria que sim, não adianta ter só capital realmente humano, mas também atrás do capital humano tem que ter muitos valores que hoje em dia são extremamente importantes dentro da empresa, valores como o trabalho em equipa, valores como o compromisso com a empresa, valores como a integridade da própria pessoa, todos esses valores são extremamente importantes, se ela trouxer junto com o capital humano dela. 4 – A valorização é o reconhecimento que nós damos às pessoas, as pessoas dentro da empresa, da hilti, são reconhecidas e são reconhecidas de diversas maneiras, eu acho que um dos reconhecimentos é o financeiro, mas eu não acho que é o mais importante que tem dentro da empresa, eu acho que o reconhecimento noutras partes, como até em alguns mimos que fazemos as nossas pessoas eu dou alguns exemplos que nós temos aqui dentro da empresa Hilti, como coisas que talvez são um pouquinho não normais nas outras empresas, mas nós temos um lunch, onde temos uma televisão, onde temos um vídeo game, onde temos frutas para as pessoas comerem durante o dia, onde temos chocolate quente para as pessoas, chá, tudo grátis, para as pessoas realmente se sentarem e fazerem uma pausa durante o dia, nós comemoramos muito o sucesso da empresa junto com as pessoas, nós comemoramos, por exemplo o dia da mulher, onde nós enviamos, por exemplo esse ano, um ramalhete de flores, não isso foi no ano passado, não só para as mulheres que trabalham na Hilti, mas também para as esposas dos nossos vendedores, para todas as mulheres no dia internacional da mulher ou no dia do namorado os nossos recursos humanos fazem aqui alguma coisa especial, no dia do homem, também fazem alguma actividade, nós temos o Hilti Day que é onde nós nos concentramos todos, todas as pessoas da empresa com os familiares, vamos para algum sítio fora daqui, fazemos alguma coisa diferente, o ano passado por acaso fizemos aqui na milaneza, alugamos um helicóptero onde as pessoas puderam pela primeira vez na vida, talvez, andarem de helicóptero e fazerem um passeio sobre o porto, estava um dia realmente fantástico, depois tivemos um almoço com todas essas pessoas e são essas actividades que para mim é o reconhecimento das pessoas e não é só reconhecimento financeiro. Nós temos uma comunicação bastante transparente com as pessoas, nós informamos sobre tudo o que se passa na empresa, nos tempos bons e nos tempos ruins e eu tenho 3 vezes por ano uma reunião com todos os funcionários da empresa onde mostro tudo o que está sendo feito, o que está sendo planeado, as mudanças que estão vindo e com isso as pessoas estão extremamente informadas e uma pessoa informada pode transmitir muito mais confiança para os clientes e para outras pessoas lá fora, que não sabe qual é o direccionamento da empresa. 5 – Não concordo muito que só os talentos é que trazem desenvolvimento para uma empresa, nós temos contratação de talentos, nós temos um programa que se chama auto performance, que nós levamos talentos para Paris para fazerem uma rodagem de entrevistas com especialistas, nós somos envolvidos nessas entrevistas também e sempre escolhemos 2, 3 talentos e trazemos para Portugal, como 3, 4 para Espanha e mais ou menos uns 3, 4 para a França e também para a Bélgica, mas fora dos talentos, nós temos de vez em quando pessoas que realmente, novas, sem experiência nenhuma, sem MBA's ou sem uma preparação tão, realmente tão específica que tem tanto talento, quanto as outras pessoas, ou às vezes até mais, por isso é uma pessoa mais aberta, mais flexível para a comunicação. 7 – É extremamente fácil, o retorno é você medir primeiro a satisfação das pessoas que trabalham na sua empresa e se você vê que as pessoas estão satisfeitas na empresa, é a satisfação dos clientes que trabalham com a sua empresa e a partir do momento em que você começa a medir a satisfação dos clientes e começa a ter o feedback dos clientes que gostam de trabalhar com a Hilti, que gostam das pessoas que trabalham na Hilti, que gostam realmente do tratamento que recebem das pessoas da Hilti, você tem a certeza absoluto do retorno do investimento que você fez nas pessoas e na motivação das pessoas. Isso se vê com

o tempo, eu acho que esse retorno é um pouco difícil de medir mas nós na empresa Hilti, se vemos um funcionário feliz, contente ao transmitir essa alegria essa confiança para os clientes também, é naturalmente contagiante e é esse contágio é o que nós queremos e é o nosso propósito, é criarmos clientes entusiasmados, não é clientes felizes, é entusiasmados é um pouquinho mais que feliz e para nós termos clientes entusiasmados, dentro da empresa nós temos que ter pessoas por trás também entusiasmadas, para entusiasmar ainda mais os nossos clientes.

8 – Nós avaliamos e muito, nós temos dois métodos para avaliar que é o SMD, que é os strategic management development e nós temos também o PMP que é o people... (agora não me recordo) isso é o quê, no começo do ano cada supervisor, cada chefe ou cada Director senta com os seus subordinados e realmente traçam os objectivos para o ano todo, que são revistos duas vezes por ano, isso é no PMP, o SMD é mais o desenvolvimento da pessoa, é onde é feito aquilo a que chamamos bad treaths, diversas perguntas ou diversos pontos que nós analisamos com as pessoas e conversamos com elas e também vemos qual a direcção da pessoa, se ela realmente quer fazer carreira, ser internacional ou não internacional e assim por diante. 9 – Não, nós somos uma empresa pequena, pequena média empresa e eu acho que para se contratar talentos a empresa tem que ter um Brand, tem que ter um nome, esse nome tem de ser um nome forte, respeitado e um nome que... e isso demora muitos anos a ser feito. Hoje em dia nós temos muito, mas muito mesmo envio de curriculum para nós, sem publicar nada no jornal, sem publicar nada nos meios de comunicação, é iniciativa própria das pessoas de quererem trabalhar na empresa Hilti, porque conhecem outras pessoas que trabalham na empresa Hilti ou já ouviram falar do nome da Hilti ou entram no próprio site da Hilti e vêm como a Hilti é, o que ela pensa, como ela faz, como ela reage com as pessoas, isso anima muito as pessoas a se candidatar a empresa, nós temos constantemente entrevistas com talentos aqui na empresa e é uma empresa pequena e média.

10 – Não, nós temos exemplos aqui dentro pessoas com menos escolaridade, ou mais baixa ou não tão alta, ou não tão refinada que trazem para a empresa o mesmo ou até mais do que as outras pessoas. 11 – Não, eu tenho um director dentro dessa empresa que tem o 12º ano, mas é um talento na parte comercial é uma pessoa que realmente traz para a empresa resultados fantásticos é uma pessoa que evoluiu com o tempo na parte também literária, na parte de experiência em vendas e isso trouxe para ele realmente uma bagagem muito grande.

12 – Eu acho que quanto menor a empresa é mais fácil é gerir o capital humano, eu acho que para gerir o capital humano da maneira que a Hilti gere é realmente muito difícil se nós tivéssemos aqui mil ou duas mil pessoas, é muito mais fácil com o que nós temos aqui perto de 100 pessoas, gerir uma por uma, saber, conhecer uma por uma é extremamente importante nós conhecermos as pessoas pelo nome, conversar com elas e hoje se eu tivesse mil ou duas mil pessoas, como já tive em algumas posições dentro da empresa, muitas mais pessoas, nunca cheguei a mil ou duas mil mas já ultrapassarem as 700 pessoas, esse ponto é um pouco mais difícil de ser gerido. Existe uma distância muito grande da parte da hierarquia ou da parte da direcção ou da parte de um director geral com as pessoas. 13 – Nós temos 3 reuniões anuais, uma é uma reunião nacional de vendas, a outra é uma informação sobre os resultados da empresa no fim do primeiro semestre, que vai ser agora em Julho e a outra é mais ou menos setembro/outubro que a gente chama o back to work, logo depois das férias, nós informamos a empresa toda sobre o plano, o que aconteceu até ao momento e o que vai acontecer até ao final do ano e já em Setembro nós comunicamos muitas vezes algumas acções que nós vamos ter no ano seguinte, 14 – Esse PMP e SMD são uma das formas de se avaliar, fora disso nós temos avaliações constantes, em participação de pessoas nas nossas reuniões, apresentações que fazem, reuniões da directoria, nós temos também duas vezes por ano uma reunião com os directores aonde nós analisamos pessoa por pessoa da empresa, como é que está o desenvolvimento dela, como é que está realmente o trabalho dela, o que falta para essa pessoa ter um pouco mais de capital humano. 15 – Os financeiros são importantes, claro que são importantes, ninguém vive e trabalha de graça e vive sem dinheiro, mas eu digo que não são os mais importantes, não conheço nenhuma pessoa na Hilti que entrou por causa do salário, porque é um salário médio, não é um salário excepcional, não é por sermos uma multinacional que pagamos muito mais que os outros, não é um salário médio Português, mas, nós temos muitas coisas, eu posso-lhe dizer algumas delas, seguro de saúde para o funcionário e para toda a família dele, nós pagamos isso, nós temos o ticket refeição, nós temos subsídio de transporte, nos temos o tick estudante, quer dizer nós ajudamos as pessoas na parte dos estudos, nós temos por exemplo o cheque-família, quando nasce um bebé, nós mandamos uma ajuda financeira para a pessoa, porque sabemos que um bebé custa dinheiro, nós temos diversos pontos, por exemplo a maioria dos nossos vendedores usam carro, um carro bom que é o megane, também no final da semana, nós temos diversas regalias que damos as nossas pessoas internas que fazem delas trazer muito mais resultados para nós.

16 – Não, nós temos o departamento de recursos humanos que tem alguns mecanismos para se fazer essa avaliação, mas essa avaliação é feita muitas vezes sobre o sistema PMP e SMD. 17 – Não, são os supervisores ou são o mild manager?? e o top manager dessa empresa que faz essa parte, essa avaliação. 18 – Eu posso dizer que nós temos um resultado fantástico, a Hilti Portugal nos últimos 4 anos teve mais de 35 pessoas que fizeram carreira internacional, hoje nós temos directores gerais da Hilti, Portugueses, fora da Hilti Portugal, nós temos pessoas em altas posições dentro da nossa central (sede) a Hilti já é uma empresa bastante grande já são 22.000 funcionários, já tem um facturamento de 5 mil milhões de euros por ano, mas temos realmente conseguido, eu sempre digo exportar talento para o mundo inteiro.

19 – 2, 3 anos, eu sempre digo que o primeiro ano, a pessoa o novo funcionário começa a conhecer a empresa, no segundo ano ela semeia bastante, realmente o trabalho que ela assimilou no primeiro ano e no terceiro ano ela começa realmente a colher esses frutos. Por isso acho que, eu sou da opinião que as pessoas não devem ser avaliadas depois de 2, 3 meses e é uma avaliação muitas vezes falsa e negativa quando ela é muito corrida e muito fácil ou muito rápida, porque entra muito mais a parte emocional do que realmente a parte de resultados da pessoa, e para se analisar uma pessoa nós precisamos de dar tempo para ela realmente desenvolver alguma coisa.

20 – São, a responsabilidade social devia ser responsabilidade de todas as empresas, não só de algumas empresas, nós temos uma responsabilidade enorme social, aqui é um tema que eu posso falar durante muito tempo, porque nós temos a responsabilidade social aqui em Portugal aonde nós fazemos com os nossos funcionários, uma ou duas vezes por ano, vamos para alguma casa de caridade ou vamos para algum asilo, aonde cuidamos do jardim, pintamos a casa, ficamos um ou dois dias trabalhando para os outros e a alegria que a gente vê nessa parte é fantástica o retorno é fantástico, a nossa alegria é a alegria das pessoas que recebem isso, depois nós temos uma fundação que é a fundação Hilti. A fundação Hilti, hoje tem mais ou menos 40 projectos no mundo inteiro e são projectos fantásticos, um dos projectos é por exemplo a orquestra simão bolívar, que é dirigida pelo Gustavo? Que é do eussistema?? da Venezuela, ela é todinha sustentada pela empresa Hilti internacional na parte dos instrumentos, o eussistema foi um ministro do trabalho da Venezuela que há mais ou menos 40/50 anos atrás achou que a música iria ajudar as crianças a saírem da rua e começou a criar pequenas escolas de música para tirar as crianças, os meninos das ruas de Caracas principalmente, e conseguiu depois de 50 anos, o Prof José Abreu já deve ter hoje os seus 70/80 anos de idade e ele começou isso há mais ou menos 40 anos atrás e conseguiu tirar cerca de 250 mil crianças da rua e são 250 mil crianças que tocam um instrumento hoje na Venezuela, desses 250 mil, a orquestra simão bolívar escolheu os 250 melhores, então são miúdos desde os 12 anos de idade até aos 18/20/22 anos de idade que fazem uma coisa fantástica. A responsabilidade social é por exemplo nós vimos há duas semanas atrás o que aconteceu no Nepal e a fundação hilti mandou um barco imediatamente, além de alimentos, mandou médicos e enfermeiros, mas também pediu para que todas as organizações do mundo inteiro para fazerem alguma coisa pelo Nepal, nós estamos fazendo agora e já temos bastante envolvimento de todos os funcionários, pegamos algumas máquinas da empresa, para fazer um sorteio dessas máquinas, vendemos cada número por 1€ e não podemos falar em euro é um sorriso de uma criança, mas já conseguimos mais de mil euros que vamos mandar agora no final de junho para as crianças do Nepal. Eu acho que todas as empresas deviam ter essa responsabilidade social, porque, não só Portugal mas o mundo inteiro seria totalmente diferente, se todas as empresas tivessem essa responsabilidade e isso influencia muito as pessoas aqui dentro também, porque as pessoas aqui dentro começam a entender o que é a solidariedade, ou a ajuda ou o pensamento realmente no futuro, é uma coisa muito importante, principalmente para as pessoas que tem menos condições financeiras e isso engrandece as pessoas e na minha opinião isso engrandece a empresa também e principalmente o espirito das pessoas é muito mais positivo.

21 – Nós graças a Deus não temos nenhum accionista, eu digo graças a Deus porque os accionistas não ligam as pessoas, os accionistas vêm os resultados, os resultados vem das pessoas mas uma grande empresa, um accionista, que quer ter só lucros ou resultados positivos no final do ano, nunca olha para o capital humano da maneira que uma empresa familiar como a nossa, olha. Uma empresa que tem acções ou um peso acionista ela vive realmente dos resultados porque ela tem de dar satisfações e tem que dar dividendos aos accionistas, se não ela não é uma empresa interessante. Imagine falar para uma empresa dessas que esse ano a empresa não deu lucro, mas nós conseguimos realmente crescer no capital humano, isso não interessa nada, porque o que eles querem é retorno do dinheiro que investiram, uma empresa familiar, como a Hilti é, é totalmente diferente, eu como Director geal da empresa Hilti Portugal, a minha responsabilidade número 1 são as pessoas, não é o lucro da empresa, claro que se eu só der prejuízo na empresa, não vou ficar bem visto na Hilti internacional, mas a minha responsabilidade é implementar a estratégia da empresa dentro da empresa Hilti Portugal, mas ao mesmo tempo é desenvolver pessoas.

GRUPO BERNARDO DA COSTA – Eng.º Ricardo Costa – Director Geral

12-06-2015 – 7ª Entrevista – Aveiro - 10:39 + 07:35 = 18 Minutos e 14 segundos

1 – Ora bem, nós na Bernardo da Costa acreditamos que as empresas são efectivamente as pessoas e por isso eu costumo dizer ao fim destes 11 anos onde eu já fiz de tudo um pouco, que o meu principal objectivo neste momento é gerir efectivamente as pessoas, gerir as pessoas e gerir com as pessoas, porque acredito efectivamente que muito do sucesso que nós conseguimos atingir nos últimos anos deve-se acima de tudo à equipa que fomos construindo ao longo dos mesmos e por isso investimos imenso nas pessoas e este reconhecimento que foi feito pela revista exame, pela 1ª vez que nós concorremos a este evento, trouxe-nos este reconhecimento que de facto toda a aposta que tem vindo a ser feita nos últimos anos deu os seus frutos e os colaboradores sentem-se acima de tudo parte de uma equipa, de uma família e isso a nós gestão de topo, enche-nos de orgulho. 2 – O capital humano no meu ponto de vista é, não aquilo que nós conseguimos vender enquanto indivíduos e uma equipa no seu todo, mas o sucesso que nos leva a atingir, fazendo com que cada membro se sinta parte integrante da equipa, isto dito, assim, pode ser um pouco confuso, mas tentando explicar um pouco e dando o nosso exemplo. Se perguntar a cada colaborador como ele se sente dentro da empresa, com certeza e o estudo que foi feito pela exame é exemplo disso, conseguimos perceber que não se sente um individuo, mas sim uma parte integrante da equipa, isso para nós é o mais importante no que se refere ao capital humano e nós investimos não com o objectivo que esse capital humano seja exportado ou vendido, mas sim para que em conjunto consigamos atingir os nossos objectivos e que depois esses resultados sejam também repartidos pelas próprias pessoas. Para mim o capital humano é efectivamente a forma como as pessoas se sentem dentro da empresa. 3 – Sem dúvida, nós assistimos a uma fase nas últimas décadas onde se foi automatizando uma serie de processos, nós somos uma empresa de serviços, por isso não sofremos muito com isso, mas continuamos a acreditar que mesmo nas empresas que estão automatizadas e tem as suas linhas de produção automatizadas, as que conseguiram atingir algum sucesso foram aquelas que investiram no seu capital humano, porque os negócios são feitos de relações, são feitos de gestão de pessoas e tudo isso é extremamente importante, acima de qualquer máquina ou acima de qualquer computador.

5 – Nós não acreditamos muito em estrelas, digamos, não faz muito parte... agora consideramos que pessoas que tem formação e que desenvolveram as suas capacidades em determinadas áreas são muito importantes para as funções que vão

ocupar, como é o nosso caso, tentamos adequar ao máximo tanto o conhecimento como a formação mas acima de tudo o gosto de fazer aquilo que quer na função, isso sim é importante, como é lógico, as pessoas não são todas iguais e nós não conseguimos ter pessoas, ter uma equipa que seja perfeitamente homogénea ao nível das capacidades, agora tentamos é ao máximo adequar as capacidades e as responsabilidades ao perfil da pessoa, tendo em conta as suas próprias motivações, também, isso é para nós mais importante do que talentos excepcionais. 6 – Sim, acho que estamos a falar um pouco disso, nós temos 2 empresas no grupo de investigação e desenvolvimento e onde de facto os cérebros das empresas são de facto pessoas extremamente talentosas naquela função de desenvolver e criar, mas também temos exemplos cá dentro que essas pessoas sozinhas não vão a lado nenhum, podem ser os melhores do mundo a desenvolver, podem ser os melhores engenheiros, podem ser os mais criativos, mas se não tiverem à volta deles uma equipa que saiba vender, que saiba cobrar, que saiba tratar da logística, da parte financeira, não vão a lado nenhum sozinhas, por isso acreditamos que só uma equipa multidisciplinar consegue potenciar esses mesmos talentos.

7 – A principal medição que nós podemos fazer é efectivamente quando alcançamos os resultados a que nos propomos, volto à primeira frase que utilizei as empresas são as pessoas, não há one men show, há uma equipa e se a equipa consegue atingir os seus objectivos e nós aqui promovemos muito isso, é um sinal que a nossa aposta, o investimento que estamos a fazer no capital humano está a ter esse retorno.

8 – Sim, sim, nós temos um departamento de recursos humanos, que é gerido pela Sofia Nascimento, até há pouco tempo era gerido por mim e pela direcção financeira, desde há cerca de 8 meses que temos uma pessoa única e exclusivamente dedicada aos recursos humanos, precisamente para fazer estas monitorizações e medições do capital humano. 9 – Acabo por ter de concordar, efectivamente nós somos também exemplo disso, porque se há 6 ou 7 anos me perguntava se era possível contratar as pessoas que temos hoje, eu dizia-lhe que não, não tínhamos essa capacidade, como é lógico, já tínhamos a ideia que se tivéssemos pessoas com maior capacidade, conseguiríamos obter melhores resultados, mas isto faz tudo parte de um processo integrado de gestão, onde nós não podemos sobre dimensionar os custos à realidade actual da empresa e por isso é um processo evolutivo, consoante os resultados vão aparecendo e existindo esta preocupação em dotar o capital humano da empresa das melhores ferramentas e das melhores pessoas, vai-se contratando para pontuar cada espaço da empresa com esse talento, sim está directamente ligada aos resultados. 10 – Não obrigatoriamente, nós temos os dois exemplos, temos pessoas extremamente capazes e colaboradores excepcionais, que não têm por exemplo licenciatura, como também temos colaboradores fantásticos, com mestrados e pós-graduações, não posso dizer que seja linear, agora notamos que as pessoas com mais formação têm efectivamente maior conhecimento e são capazes de assumir maiores responsabilidades, isso sim, existem excepções à regra, que nós aqui comprovamos, temos 1 ou 2 colaboradores que são claramente excepção à regra e que são pessoas que não têm estudos superiores e que estão em lugares de chefia dentro da empresa e cumprem na sua plenitude as suas funções. 11 – Não, de todo, é como lhe disse à pouco temos dois casos de chefia que não tem licenciatura, portanto, tem o 12º ano cumprido, mas que devido à sua experiência profissional e ao desempenho que foram mostrando ao longo dos anos e tanto um como outro já estão há mais de 5 anos na empresa, foram evoluindo e hoje estão, digamos, no topo da chefia, nos seus departamentos e não tem directamente haver com a educação, tem muito haver com a evolução enquanto profissional, que nem sempre esta directamente ligado à parte académica, de mestrado ou de licenciatura, mas está ligado à formação enquanto pessoa e enquanto execução das tarefas que lhe são confiadas, tem muito mais haver com isso.

12 – Eu acredito que sim, apesar de se saber que existem grandes empresas, que segundo os dados que são dados a conhecer não investem muito em capital humano, mas acredito que as empresas que crescem... acredito que está relacionado e vemos pelos estudos que são constantemente feitos, não só pela revista exame, existem outros, onde nós verificamos que cada vez mais, questões como o capital humano, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, estão directamente relacionadas com empresas de grande dimensão.

13 – Nós utilizamos muito o email é a nossa ferramenta de comunicação interna preferencial, portanto todos os colaboradores têm email da empresa, sem excepção e por isso são constantemente informados sobre todas as actividades, do departamento de recursos humanos e que são muitos, são bastantes. 14 – Nós temos um sistema de avaliação de desempenho trimestral que reverte num prémio mensal, pago aos colaboradores que é feito pelos superiores hierárquicos e onde no final de cada ano, portanto anualmente, onde é invertido, digamos são os próprios colaboradores que avaliam os seus superiores hierárquicos, portanto como disse isso reverte depois num prémio mensal individual, além disso temos um prémio de equipa onde se a empresa atingir os seus objectivos, damos um prémio, nos últimos dois anos tem sido uma escolha entre dois prémios, ou um salário extra ou uma viagem, que no ano passado foi a Punta Cana e este ano vai ser a Cuba, por exemplo.

15 / 16 – Acho que já lhe respondi. 17 – Aqui não há um departamento que propõe as recompensas, nós nestas avaliações que fazemos anuais, nós pedimos sugestões a todos os colaboradores em como melhorar as suas condições de trabalho que depois são analisadas pela direcção geral, pelo departamento de recursos humanos e onde a vertente financeira também tem uma palavra a dizer, muitas vezes, mas pose-lhe dizer que muitas das práticas que nós temos este ano, foram resultados dessas sugestões dos colaboradores, dadas em Dezembro de 2014, posso-lhe dar alguns exemplos, nós temos um pequeno-almoço semanal, comunitário digamos, todas as sextas-feiras o horário de trabalho é as 9, mas nós reunimos às 8:30 para tomar o pequeno almoço todos juntos, temos diversas acções de team building aos sábados, este sábado por exemplo vamos fazer um mix entre capital humano e acção social, onde vamos ajudar uma associação que é a habitat for Humanity, que está a reconstruir uma casa para uma família carenciada em Vila Verde e vai a equipa toda ajudar, por isso isto são tudo resultado de sugestões dadas pelos colaboradores, oferecemos o dia de anos aos colaboradores desde janeiro, também foi uma sugestão dada em dezembro, esta é a forma de propor as recompensas, é sugerido por todos os colaboradores. 18 – São mesmos os objectivos que tem sido, nos últimos 3 anos, sempre atingidos, tanto ao nível do volume de negócios, como de resultados

líquidos, que depois nós... uma parte deles é repartida pelos colaboradores, através destes prémios que já mencionei atrás. 19 - Não é fácil, dizer-lhe... pela experiência que eu tenho teria que dividir por colaborador, mas eu penso que entre 8 a 10 meses até 1 ano. 20 - Eu acredito que está tudo um pouco interligado, como lhe falei à pouco, o investimento em capital humano, responsabilidade social, até a própria responsabilidade ambiental, acho que existe uma nova cultura de gestão que associa muito estes 3 temas e por isso acredito que as empresas que investem mais em capital humano também são as empresas que mais investem em responsabilidade social, por isso acredito que está directamente ligado. 21 - A perspectiva é como lhe disse, a partir do momento em que nós accionistas abdicamos de parte dos resultados da empresa para distribuir pelos colaboradores, acho que diz todo sobre a nossa perspectiva, acreditamos que este é efectivamente um investimento e não é um gasto se assim se pode dizer e sem dúvida que até ao presente momento e acreditamos que assim irá continuar esse investimento tem resultado, em que a empresa tem crescido, nos últimos 3 anos nós temos crescido, apesar de terem sido anos de crise, nós temos crescido a uma média de 20/22% ao ano, o que é muito bom e eu acredito como principal responsável e accionista que é resultado do investimento que fazemos nas pessoas. Não é mensurável de facto, ou existe esta consciência ou então pode-se atribuir o aumento do volume de negócios e o crescimento da empresa a variadíssimos factores, é porque se vendeu mais, é porque os vendedores trabalharam melhor, os clientes decidiram comprar, se existir esta consciência de que efectivamente estamos a investir no capital humano e os resultados estão a aparecer, associamos facilmente este crescimento ao investimento que temos feito nas pessoas, agora acredito que é mais uma politica de consciência, de filosofia de gestão, porque se não tivermos esta consciência... porque eu acredito que existam empresas que cresçam e que não investem no capital humano e se calhar a análise que fazem é que não precisam de investir no capital humano, continuam a crescer..., por isso vai da consciência e da filosofia de gestão, agora acredito que as empresas que mais crescem sustentadamente são empresas que investem nas pessoas, nos colaboradores.

BRESIMAR - Dr.ª Carolina Breda - Assessora de Gestão - 11-06-2015 - 6ª Entrevista - Aveiro

17 Minutos e 00 segundos

1 - É dos temas mais complicados dentro de uma organização, a gestão de pessoas, porque todas as pessoas são diferentes, têm diferentes objectivos, diferentes comportamentos, diferentes ambições, diferentes visões e é muito complicado nós queremos e felizmente nós conseguimos aqui na Bresimar, juntar todos os nossos colaboradores numa visão só, por muito diversificados que eles sejam, é um tema muito difícil é o que eu acho. 2 - Todo o trabalho que nós vemos no final do ano e todos os objectivos atingidos, que felizmente conseguimos sempre atingir é a parte integral deste capital humano. O capital humano é o capital mais importante que uma empresa pode ter, porque sem ele não conseguiria atingir a parte financeira, ou a parte estratégica, ou a parte do caminho estratégico que a empresa tem de linear.

3 - É o mais importante que nós temos. 4 - Cá dentro, nós preocupamo-nos muito com a parte humana, com a parte motivacional, por exemplo, tivemos um... a nível pessoal, tivemos um colaborador e temos um colaborador que esteve muitos meses no hospital e agora está de baixa e toda a parte financeira foi apoiada pela Bresimar e temos outro exemplo, temos um colaborador que é nosso, que é aqui de Aveiro, mas está a fazer toda a parte comercial quase ao pé de Lisboa, então nós subsidiámos uma renda para a família e para ele poderem alugar uma casa lá perto, coisas assim, penso que isso é muito valorizado pelas pessoas que nós temos cá dentro, também temos a parte das recompensas, temos uma cozinha à disposição, todos os dias, com comida diária para os colaboradores, temos café, vamos ter um launche para os nossos colaboradores poderem estar lá, temos um dia radical e temos também, quando nós apoiamos a parte da responsabilidade social, aqui da nossa comunidade, os nossos colaboradores também interagem com essa parte de responsabilidade social.

5 - Sim claro, claro que sim. 6 - Não está mais relacionada, acho que não é por aí, não, nós somos uma empresa tecnológica, mas também temos a parte de comercialização de equipamentos e a parte da qualidade e a parte dos recursos humanos, eu acho que não é só pelas empresas tecnológicas é sim em todas as áreas.

7 - É muito difícil, é muito difícil, gostava muito que fosse mensurável, mas é muito difícil, por exemplo a empresa neste momento está a pagar-me um programa executivo de liderança e como é que a própria empresa vai medir o retorno deste curso que estou a ter? é um bocado difícil, não é. 8 - Sim, temos indicadores de qualidade e temos também a parte do inquérito de satisfação dos colaboradores, onde também está essa parte motivacional do colaborador, em que nós conseguimos medir mais ou menos, o que é que falta, o que é que não falta, se o que já fez lhe trouxe algumas vantagens, porque nós temos também a parte de feedback das formações que são dadas a todos os colaboradores, para porem a avaliação de satisfação dessa própria formação, acho que isso sim, é mensurável, agora o retorno em si a longo prazo não sei se se consegue medir e nós medimos apenas através de indicadores de qualidade. 9 - Eu acho que não é proporcional, pode ter haver, mas não é a principal razão e o principal pensamento que as empresas têm, não passa muito por aí. 10 - Não, não, todos aqui somos licenciados mas não é por ai, porque pode haver um mestrandos... aliás somos todos licenciados, mas também temos as pessoas que estão cá há mais de 30 anos que têm apenas o 12º ano ou então só têm um curso técnico e não sabem menos do que as outras pessoas. 11 - Eu penso que inevitavelmente que sim, eu acho que isto é a minha visão enquanto... sou assessora agora, futuramente directora, é a minha visão, mas por exemplo aqui na Bresimar isso não acontece, nós temos um mestre em desenvolvimento de negócios e temos um senhor com o 12º ano a fazer comercial e outros já têm licenciatura, eu acho que para nós, não é por aí. 12 - Sim está, quanto maior a dimensão mais complexa é.

13 - De várias maneiras, nós somos certificados pelo IDI, pela norma Portuguesa NP4457 e isso não só nos obriga, como nós também já fazíamos, a gestão de conhecimento e a gestão de informação, nós temos pastas públicas onde pomos tudo sobre as marcas que comercializamos, tudo sobre notícias, temos um departamento de marketing que lança uma newsletter que vai para os nossos clientes, mas nós todos estamos inscritos nela, então, por aí a informação também circula, o nosso departamento de marketing também manda email's com frequência, sobre as revistas onde a Bresimar sai, saímos

mensalmente em revistas, temos também uma rede partilhada onde temos os conteúdos de todos os ficheiros que... tudo o que é feito aqui dentro é tudo partilhado. 14 – Estamos agora a implementar a avaliação de desempenho, com os inquéritos 360, as avaliações electrónicas anónimas feitas pelos colegas de trabalho, quer de baixo para cima, quer de cima para baixo e as avaliações 360, estamos agora a implementar isso. 15 – *Para além do que já falou...* e temos um objectivo anual, que caso atinjamos esse objectivo a empresa recompensa todos os colaboradores, para além disso, penso que o nosso dia radical, team building também é de certa forma uma recompensa pelo nosso trabalho árduo de todos os dias e há sempre uma recompensa diária da parte da administração a todos os colaboradores e eles reconhecem isso através do nosso inquérito de satisfação e são maioritariamente monetários.

16 – É o departamento de recursos humanos, temos uma directora de recursos humanos que está agora a implementar a avaliação de desempenho e também é a nossa directora de qualidade, ou seja, também faz esses indicadores que falamos anteriormente para medir o retorno, de certa forma, do capital humano. 17 – As recompensas são decididas em conjunto, o departamento de recursos humanos e a administração. 18/19 – Acho que estas coisas são muito a longo prazo, por exemplo uma formação que alguém faça, é muito a longo prazo, as vantagens vem muito a longo prazo. Sobre o retorno até lhe posso dar um exemplo, um retorno que para nós foi bom porque foi um retorno de reconhecimento entre outras empresa, que foi, houve uma formação que alguns colegas foram fazer sobre o atendimento de excelência ao cliente, telefónico, maioritariamente telefónico e pelos vistos a formadora andou a telefonar para todas as empresa que lá estavam, para ver como era o atendimento e ela publicamente reconheceu a Bresimar pelo atendimento de excelência que a nossa colega Mónica, que foi a que falou consigo, teve com ela quando ela foi chata a telefonar para cá ou seja ela reconheceu publicamente a Bresimar, isto é um retorno muito bom. 20 – Tem um pouco haver, porque a empresa que valoriza a parte da responsabilidade social, isto externamente, significa que internamente também vai valorizar muito a parte do capital humano, acho que estão interligadas. 21 – Por acaso apanhou aqui uma empresa que é um bocado diferente, porque os accionistas, quem são, o meu Pai, a minha Mãe, os meus irmãos e eu e nós olhamos muito para a parte do capital humano, o meu irmão também trabalha cá, a minha irmã é que não, mas estamos sempre a falar na empresa, porque a empresa é nossa e a empresa nunca distribui dividendos, por isso a nossa parte de lucro, não... é obvio que é importante olhar para um relatório financeiro de uma empresa e ver que, uma empresa que facturou 8 milhões e tem um resultado liquido de 1 milhão é óptimo, e nós olhamos para isso, agora nós olhamos mais, posso-lhe dizer, para a parte do capital humano e valorização dos colaboradores que nós temos cá, do que para essa pura financeira. E pronto, por acaso temos uns accionistas que se dão todos bem e temos todos a mesma opinião. Nós valorizamos tanto o capital humano que fazemos inquéritos de satisfação todos os anos e é uma empresa e uma cultura tão informal que esses inquéritos não são anónimos, vêm com o nome das pessoas e se nós vemos que a pessoa tem 80% ou 75% abaixo, nós falamos directamente com as pessoas e perguntamos, mas então o que é não acha justo, porque é que poses-te esta pontuação, tudo muito aberto e muito informal.

SÁ MIRADA & ASSOCIADOS – Dr.ª Helena Braga Marques - Sócia

02-06-2015 – 3ª Entrevista – Porto - 23 Minutos e 14 segundos

1 – Efectivamente na sociedade de advogados, o nosso maior capital, são as pessoas, obviamente os clientes também, mas a equipa. A gestão da sociedade além da parte financeira, administrativa, passa também obviamente por gerir a equipa, as expectativas, de crescimento, de evolução, acho que isso é fundamental para a equipa estar motivada, trabalhar com eficácia e termos os resultados, todos, todos, os resultados esperados pelo menos os resultados que trabalhamos para alcançar, acho que faz parte da gestão de topo.

2 – O capital humano podemos dizer que é a alma da empresa, é aquilo que une as diferentes pessoas que trabalham na sociedade, temos de conseguir passar à equipa um espírito, quase como se fosse uma terceira pessoa, um espírito onde todos se reconheçam e que todos queiram trabalhar em prol desse espírito, mostrar que além dos sócios a empresa representa algo que nós queremos que se mantenha para além da nossa vida, isto irá continuar, e portanto a ideia não é que um dia que um dos sócios saia termine a sociedade, mas sim algo em movimento, em evolução, é um projecto e fazer com que todos façam parte desse projecto é esse o capital humano que faz a diferença.

3 – São as pessoas que fazem a diferença em tudo na vida e no trabalho não é excepção. Nós temos uma relação com um cliente, temos o problema do cliente para resolver ou para antecipar e só as pessoas é que podem fazer a diferença, as ferramentas tecnológicas ajudam-nos a fazê-las de forma mais rápida e mais eficiente e termos assim mais tempo para nós, mais isso, a ideia é que as pessoas possam ter uma vida mais livre do trabalho, e as ferramentas servem para isso, para organização, eficácia, eficiência, redução de custos, mas não substituem as pessoas. 4 – Nós investimos na formação, investimos no sentido que permitimos que os colaboradores todos escolham a formação que consideram oportuna e valorizamos isso e investimos nisso, depois temos também o tal espírito que eu falo patente e procurarmos divulga-lo através de algumas acções menos formais, caminhadas solidárias, festejo do aniversário, festejo de alguma data importante como passar na ordem dos advogados, passar no exame final, fazer mestrado, doutoramento, isso é festejado em termos de equipa, para fomentar um bom ambiente. A licença de maternidade paga no mundo da advocacia não era comum, nós temos os 4 meses pagos e permitimos que se trabalhe a partir de casa, através das tecnologias, não impomos rigidez de horários, permitimos que não venham ao escritório (desde que não tenha reuniões), o que interessa é que o trabalho esteja feito, temos essa facilidade, para além dos benefícios económicos, a evolução na carreira, está previsto esse plano da carreira, as pessoas sabem com o que podem contar na empresa e muitas mais.

5 – Sim acho que é importante, nós temos também o cuidado no recrutamento, é importantes os conhecimentos técnicos, é importante ou tentamos encontrar o tal *espírito* em todas as pessoas que recrutamos, o talento pode é não ser igual para todos, o que é uma pessoa talentosa? Como lhe disse já houve vários advogados ou estagiários que que eram muito bons

tecnicamente, tinham curriculum excelentes e simplesmente não lhes reconheço o tal elemento unificador para a equipa e só por isso não fica, acho que é preciso ter algo mais, muitas vezes não é palpável, e acho essa diferença, pois todos nós somos diferentes e todos nós temos capacidades diferentes e são essas diferenças que vejo, naturalmente em todas as pessoas que trabalham aqui e que encaixam na perfeição, num puzzle, que forma um todo, isso para mim é que é um talento, é nós sermos diferentes dos outros, não temos de ser todos iguais, não temos que ter todos as mesmas capacidades, enquanto um advogado pode ser um ótimo advogado de barra, outro pode ser negociador, outro pode ser técnico, pode ser executante, tanta vertente e as capacidade de angariar pessoas diferentes, junta-las e todas pensarem de forma igual essa é que é a grande gestão. É importante sempre, obviamente nomes sonantes, fazem parte, agora podem é não fazer parte da nossa equipa, da nossa filosofia. Mas sim acho que é importante. 6 – Não, acho que não tem nada haver. Na nossa área também existe muito, a contratação de talentos, professores de faculdade para dar pareceres, aparecer num site é muito normal e advogados reconhecidos, advogados que estiveram ligados à política, ao bastonário, à ordem dos advogados, continuam a ser elementos fundamentais para a angariação de clientela, mais muitas vezes do que para a própria equipa, mas penso que é importante e não é só na tecnologia é em todas as áreas. 7 - Acho que sim, não de forma palpável, mas o ambiente que se sente, ou os prémios, acho que sim é uma forma de nos reconhecermos que estamos no bom caminho. 8 – Sou muito sensitiva é algo que se sente, nós conseguimos sentir quando a equipa está mais motivada, também não somos assim tantos, se calhar se fossemos 100 era mais difícil, talvez impossível, mas conseguimos sentir se a equipa está motivada, se a equipa está mais desconcentrada, se alguma coisa não flui, consegue-se perceber, consegue-se ver na produção do trabalho, na alegria com que as pessoas estão cá dentro. Acho que se consegue medir... na forma como quando dizemos ou propomos algo diferente, a forma como as pessoas recebem essa diferença. Se existem formas palpáveis deve haver, mas nós ainda não o fazemos. 9 – Sim, acho que tem uma ligação. Acho que á medida que uma empresa está mais estável, mais capacidade tem de oferecer melhores condições, que normalmente, estão mais relacionadas com os talentos. 10 – Por norma diria que sim. Acho que se reflecte a escolaridade na maneira de pensar, na maneira de organizar o raciocínio, de conseguir de facto uma evolução do próprio raciocínio, de uma abstracção, acho que sim. Mas como em tudo temos excepções e de facto muitas vezes o facto de as pessoas não serem tão escolarizadas permite-lhes ter uma flexibilidade também maior, uma criatividade maior, uma força de vontade diferente. 11 – Sim, na minha sociedade sim. Também existam pessoas muito mal-educadas em cargos elevados. Portanto acho que não é correlacional. Aqui na sociedade, como lhe disse há critérios que nós procuramos e a educação é um deles, procuramos a educação em todos os níveis, qualquer pessoa que entre para trabalhar na Sá e Miranda tem de ser educada, porque se não for, não faz parte da equipa. 12 – Acho que sim, deve ser assim, a evolução da empresa faz com que se contrate mais pessoas, se calhar de recursos humanos, directores de recursos humanos, pessoas com mais capacidade técnica específica da área, pelo menos é assim que eu vejo. Mas depende muito, também das pessoas que estão à frente da empresa, não é, daquilo que as pessoas realmente acreditam e valorizam. Se eu estivesse á frente de uma empresa muito grande isso seria essencial, sem dúvida, porque é assim que faço aqui. Não há outra forma de evoluir. 13 – Nós somos poucos, logo é todo muito face-to-face, as coisas mais ligadas ao cliente, não, obviamente, a gestão documental é mais por mail, trabalho é mais mecanizado, mas todo o que sai fora disso, ainda é muito de entrar na porta do colega, no gabinete falar-lhe até porque nós temos as dúvidas dos processos em comum e é muito comum. 14 – Fazemos a avaliação de desempenho anual, através de critérios que estão definidos, por acaso agora mudamos os critérios, para torná-los mais objetivos. Medimos por exemplo através do número de horas, número de horas trabalhadas, número de horas facturadas, número de horas não facturadas, taxa de sucesso, por exemplo a nível judicial, quando gerimos a expectativa do cliente, porque há processos que a partida já estão perdidos e portanto essa eficácia de ir de encontro à expectativa do cliente quando é um processo judicial, também é medida, angariação, gestão de processos que tem sobre a sua alçada... é medida através da avaliação de desempenho, essa avaliação de desempenho depois vai determinar, em principio também a correspondente salarial. 15 – Temos a questão já do plano de carreira definido, o que cada uma das fases pode determinar, se bem que estas fases não são estanques, não é, uma pessoa pode passar directamente de uma fase, para sócio, depende das características que tem, mas em princípio será sempre por convite, mas obviamente que angariação é logo à partida paga todos os meses, cada advogado que tem clientes próprios, recebe uma determinada percentagem por esse trabalho e também recebem uma percentagem pelos processos que gerem, mesmo que não sejam angariadores, porque há pessoas que tem menos capacidade de angariação e também são beneficiadas por aí. Basicamente é assim em termos de remuneração, depois têm telemóvel, parque de estacionamento, formação, facilidade de horário, o primeiro dia de aulas dos filhos. 16 – Não existe um departamento responsável pela avaliação, a mesma é feita pelos sócios e o chefe de departamento respectivo, que trabalha com a pessoa em causa. 17 – E são estes que também determinam as recompensas, embora as mesmas já estejam todas pré-definidas, embora possam haver variações, por exemplo este ano decidimos dar telemóvel, ipad a alguns. 18 – O retorno é o crescimento constante, a sociedade está sempre a crescer, é uma sociedade que começa a ficar reconhecida, foi á única sociedade no norte a ser premiada e com certamente não foi a única a concorrer. Todo o percurso da sociedade, o reconhecimento no meio, leva-nos a concluir que através da nossa gestão e do trabalho da equipa que temos conseguido, portanto, acredito que podemos é melhorar, obviamente isso eu tenho essa noção, que é possível melhorar, sempre. Mas tem corrido bem, o facto das pessoas, quando falam, dizem sempre que ambiente aqui não vão encontrar outro sítio com um ambiente como este. 19 – Acredito que é possível, mas nós não utilizamos... como disse tem muito a ver com aquilo das horas facturadas... já falado acima, pelo tempo que é facturado ao cliente... mas esse é o caminho sem dúvida, interno que vamos seguir. 20 – Não necessariamente, não acho que tenha necessariamente essa ligação, agora obviamente que nós também nos preocupamos com a responsabilidade social e acho que o mais coerente seria que assim fosse, porque nós preocupamo-nos com as pessoas que estão cá dentro e com as outras pessoas que estão à volta. Procuramos fazer

eventos solidários, procuramos no Natal, por exemplo, já há alguns anos acabamos com o trocar prendas entre nós e juntamos o dinheiro e oferecemos, definimos um objectivo... uma família carenciada, dar prendas aos meninos dessa família... distribuir pão-de-ló... é um gesto muito pequeno mas que tem em vista ter essa atenção. Fazemos protocolos com universidades séniores, com infantários, ter aqui uma valência e pensar um bocadinho nos outros e a equipa muitas vezes sugere, fizemos a caminhada solidária, foi uma estagiária que sugeriu e todos participam, todos podem apresentar ideias válidas. Também fazemos uns eventos mensais, gratuitos, no café da fnac, do gaia shopping, norte shopping e via catarina. Onde procuramos abordar o direito de uma forma descontraída, para que as pessoas possam conhecer alguns temas muito interessantes, dos direitos dos animais, ou do direito fiscal, mas de uma forma que todos possam perceber. 21 – Somos 5 sócios, nós os 5, sim, sem dúvida. Preocupamos com isso, preocupamo-nos com as pessoas, falamos muito entre nós, reunimos todas as semanas, falamos da equipa, com a evolução, se estão satisfeitos com aquilo que ganham, se não estão, se os benefícios são suficientes, posso dar um exemplo, vai haver uma mudança de salas, ponderamos isso, se as pessoas que vão trabalhar juntas se vão sentir bem, se são as pessoas certas, se não são, e temos a noção exacta de que nós sem a equipa nunca conseguiríamos atingir os números que atingimos e portanto temos de nos preocupar com eles, senão seria complicado.

Dr. Gonçalo Amaral – Accenture – Responsável pelo estudo das 100 melhores empresas para trabalhar da revista exame. 30-06-2015 – Entrevista follow-up – Lisboa - 12:52 + 29:23 = 42 minutos e 15 segundos

Proposição 1 – Acho que sim, não só, mas acho que sim. O investimento no capital humano não foi sempre uma prioridade das empresas, a minha opinião de observador e de trabalhar com várias empresas sobre o assunto, não foi sempre uma prioridade das empresas, mas ao longo dos tempos, realmente passou a ter uma importância maior e começaram a ter a percepção e o conhecimento de que realmente é efectivamente o activo mais importante que as empresas tem. E, é também por essa razão é que gestão de recursos humanos, começou por ser gestão de pessoal, depois começou a ser gestão de recursos humanos e depois começou a passar a terminologia para capital humano, realmente para lhe dar esta grandeza e explicar realmente que é um activo das organizações e que é o principal activo das organizações e é o que faz a maior diferença entre elas, no resto é relativamente fácil de copiar, relativamente fácil de copiar, o ter as melhores pessoas o melhor talento e mais adequado para as funções, ter as pessoas certas os lugares certos é que é difícil e quando o temos é, faz a diferença. Valido que sim, portanto que as empresas realmente investem nesse sentido também para fazerem face aos desafios e às mudanças que estão a ocorrer, sei que também que não foi sempre assim, foi algo que ao longo do tempo foi melhorando e foram-se apercebendo que realmente era preciso dar atenção aquela componente.

Proposição 2 – Sim, totalmente. 200% Em acordo, sim, têm é que estar alinhados com a estratégia da empresa, tem que estar com o compromisso com a estratégia da empresa, porque senão não há crescimento, não há desenvolvimento, isso por muita tecnologia que haja, por muito planeamento que se faça, não há se o resto não estiver, lá está, se o principal activo não estiver, alinhado, orientado, e comprometido com essa estratégia e com esse caminho. Está a mesma validada.

Proposição 3 – Está relacionado com a contratação de talentos... está relacionado com o talento que têm, acho que sim, que tem uma forte relação, é como lhe disse há pouco... *Interrompi e perguntei: o que é para si este talento?* R: O talento são as pessoas que eu tenho com, as capacidades que necessito, ou que as desenvolvo depois, para as minhas funções e de acordo com os meus objectivos, portanto se eu tiver isso alinhado, adicionando aqui uma forte motivação e alinhamento com os objectivos, etc..., claro que sim. *Disse eu: é que curiosamente esta proposição não foi validada pelos respondentes... na óptica deles, no geral, talento é muito subjectivo, o que é que é isso um talento? Levando eles o talento para o aspecto de ser o melhor naquela área, a nível de habilitações e qualificações eles entendem que não é por aí, muitas vezes o talento de uma pessoa está em pequenas atitudes, eles falam por exemplo em talentos, pessoas que nem têm qualificações, falam daquele talento, da capacidade que a pessoa tem de se adaptar, com as suas capacidades à empresa à filosofia da empresa e construir juntamente com eles.* R: estamos a falar de coisas distintas, para mim o talento, passo a explicar, para mim o talento não é uma pessoa que tenha vários cursos ou várias formações superiores, para mim o talento é uma pessoa que tem as capacidades, foi o que eu falei, foi de capacidades, de competências, que estão adequadas às minhas necessidades e às funções que eu tenho na minha empresa e que preciso, isto não quer dizer que eles tenham que ter cursos superiores, que sejam os melhores alunos das universidades, não, são as pessoas adequadas às funções que eu tenho, ter a pessoa certa no lugar certo, isso é que não é fácil de ter e para mim isso é talento, por isso é que lhe chamo talento e não lhe chamo pessoas, isso para mim é o talento é ter a pessoa certa no lugar certo e nesta óptica é ter realmente as capacidades e os skills, as competências sejam elas comportamentais ou técnicas e muitas vezes realmente as comportamentais fazem a diferença, consoante as áreas, etc... e portanto se eu tiver isso alinhado se eu tiver isso nas funções em que preciso e que são funções críticas para a organização, aí isso de certeza que o alto desempenho vai depender disso. *Disse eu: é importante perceber esta questão.* Se calhar isso é algum defeito meu, de profissional na área, que para mim o talento já é isto.

Proposição 4 – Não, de todo. Falamos de talentos, como as capacidades, as pessoas certas nos lugares certo, etc... só para as empresas de tecnologia, não de todo. Então as outras empresas são o quê? Funcionam com o quê? Eventualmente a interpretação dos autores, estou eu a dizer, estão-se a focar nas competências técnicas, mas lá esta, para mim talentos não é isso. Para mim talento não é alguém que tem uma competência técnica muito boa, é uma combinação de várias competências, sejam elas técnicas ou comportamentais e que são adequadas à função.

Proposição 5 – Sim, é no seguimento que tenho toda a dizer sim, a performance da empresa vai depender disso, claro, até porque lá está, como disse há pouco as outras componentes muito facilmente são copiáveis, as estratégias são copiáveis, as tecnologias são copiadas e às vezes vemos empresas, com características semelhantes e não tem os mesmos resultados e a diferença está aonde? Nas pessoas e na adequação das pessoas e envolvimento das pessoas que isso é muito importante.

Proposição 8 – Pessoas com talento na nossa linha (do que temos vindo a falar), uma coisa pode não implicar a outra, porquê? Porque depende dos negócios. Há negócios que são de capital intensivo, por exemplo, e há negócios que vão requerer mais recursos humanos, mais talentos digamos assim, há medida que crescem. Agora isto não é sempre assim, crescendo, a proporção pode não ser igual, dependendo do negócio que for, poderá não ser igual, agora que é natural que quando o negócio cresça, terá necessidade de ter mais pessoas e pessoas adequadas que deem resposta a esse crescimento, consoante a sua estratégia, isso é natural, agora a proporção pode não ser directa, exactamente por causa disso, porque há negócios que podem ser de capital mais intensivo, podem ser mais de tecnologias, etc... e portanto não precisam de um crescimento... a relação pode não ser tão directa, mas existe uma relação positiva, isso sim.

Proposição 9 – O nível de educação... portanto a formação, eu acho que cada vez menos, vemos mais diversidade, não digo cada vez menos, se calhar menos é um pouco forte, mas se calhar mais diversidade, porquê? Exactamente porque nas outras competências, há outras competências e características nas pessoas que estão a ser cada vez mais requeridas, nomeadamente com a transformação digital que está a acontecer nos negócios e portanto eu não preciso tanto, eventualmente de formações superiores, se calhar preciso de determinadas características nas pessoas e muitas delas até comportamentais, de atitudes, etc... e poderei começar a dar, a atribuir e já não se nota isso e eu tenho notado isso em alguns clientes meus, não os tão tradicionais, mas os outros, já se nota a irem buscar mais estes talentos que também são talentos, mas que se calhar não têm nenhuma formação superior, mas que tem umas determinadas características, por exemplo para relação com pessoas, vão buscar outras características e isto está-se a notar mais agora do que há uns tempos atrás, há uns anos atrás era muito tradicional, muito o curso, não temos o curso, se tem curso é pessoa, se não tem o curso era ninguém, não é, e Portugal então é um País muito disso, muito, quem não é Dr. ou Eng., não é nada, não é. Não é tanto noutros países, noutros países isso não acontece tanto, nem se tratam por Dr., só os médicos é que são tratados por Dr.s, mais nada, mas Portugal tem muito dessa característica... *fomos interrompidos ... e continua...* cada vez mais tenho visto, solicitarem outros tipos de talentos, que não estão directamente relacionados com graus académicos. Eu acho que ainda está, está-se a sentir uma ruptura nisso, neste paradigma, válida, mas está em mudança. Agora o nível de educação eu estou a ter em consideração o nível de formação, as formações superiores, etc... porque se estivermos a falar de outro tipo de educação, de outros conhecimentos, de uma forma mais lata, então não, eu enquanto empresa vou sempre procurar algo, algumas características, alguma capacidade, competências. Em termos de competências ele está directamente relacionado, se estivermos a falar em termos de educação, de formação, aí acho que está haver uma mudança. *Eu disse que não estava validade mas enganei-me, está validade.*

Proposição 10 – Não, não está, pode não estar, temos muitos casos ainda de empresas grandes e que não têm muita coisa e ainda estão nos antípodas da gestão de capital humano, há muita coisa que não têm, há muita coisa que ainda não estão a evoluir, que ainda estão paradas no tempo e no entanto são empresas enormes, com muitos colaboradores, portanto uma não depende da outra. Não quer dizer que pelo facto de eu ser uma empresa grande, estou a acompanhar e a evoluir e estou quase no plutão da frente na gestão do capital humano, não de todo, e temos vários casos desses. *Eu referi: que se calhar as empresas grandes têm departamento de recurso humanos e que este departamento fará a gestão de pessoas, logo mais preparada do que as pequenas.* R: Mas isso não quer dizer que o esteja a fazer de uma forma eficiente, de uma forma actualizada, sabe isso não quer dizer nada, às vezes até empresas mais pequenas, em que não existem esses departamentos e até pode não existir nenhum departamento, pode a gestão do capital humano, por exemplo, é feita pelos gestores de negócio, mas que pela proximidade o fazem já de uma forma muito mais avançada, muito mais do que são as tendências actuais nessa gestão do que por exemplo outras empresas que são muito mais estratificadas, hierarquizadas, etc..., tem um grande departamento de recursos humanos, mas que lá está continua a ser um departamento de recursos humanos, que o que faz é, processar salários, ver as faltas... isso acontece em imensas empresas. *Eu referi: ... quando os entrevistados se referiam ao departamento de recursos humanos, referiam-se como meramente operacionais...* R: já aí tem a resposta a essa pergunta, a área de recursos humanos começou sempre com a parte mais administrativa e de operações, mais o cadastro, o processamento de salários, as faltas, etc... há medida que se começou a perceber que os recursos humanos, que o capital humano tem importância e tem impacto no sucesso da organização e no crescimento da organização, nos resultados da organização, estas áreas de recursos humanos passaram a ter uma componente que era a gestão integrada de capital humano, que começou a ter mais importância, a outra, digamos que é um mal necessário, porque é necessário fazer, não é diferenciadora, aliás até já há muitas empresas que já o externa lizaram, e portanto as grandes áreas de capital humano, de recursos humanos que se focaram na outra componente então sim, tentaram fazer com que esta área deixasse de ser um mero suporte e que passa-se a ser uma área que fosse estratégica para o negócio, que fosse parceira do negócio mesmo, e que ajudasse efectivamente no desenvolvimento do negócio. Isso não acontece em todas as áreas de recursos humanos, ainda hoje não acontece e em grandes empresas de renome nacional, por exemplo, isso não acontece, ainda estão muito focadas na área administrativa. Respondo já à pergunta, esta diferenciação por vezes ainda não é feita e deveria ser feita pois o que interessa é a outra parte, é eu criar mecanismos para desenvolver as minhas pessoas, motivá-las e fazer com que elas, sejam efectivamente activas e drivers do desenvolvimento do negócio. E que sejam parte integrante, foi a partir daí que começaram a ter um administrador com o pelouro dos recursos humanos, já em mesas de administração devia estar alguém a representar os recursos humanos porque já não era uma área de suporte, é uma área que faz parte do negócio, que contribui efectivamente para o negócio.

Disse eu: tem de se mudar o nome para desbloquear essa questão

Proposição 6 – devia, devia porquê? Não quer dizer que aconteça, porque já temos casos em que não acontece, temos casos de empresas que dão prejuízo e mesmo assim dão bónus e nós sabemos de alguns que até aparecem na televisão... *risos...* como é que esta empresa dá prejuízo, não é, e os administradores recebem bónus, bom... deveria, a ideia é essa, não é todo, por isso é que existe a parte fixa e a parte variável, consoante a posição e a função que a pessoa tem, não é, que o colaborador tem, a parte variável pode ser maior ou menor, consoante se eu tenho mais impacto nos resultados da organização ou não. A minha

parte variável na minha remuneração é bastante grande, não quer dizer que a minha parte fixa não deva contar, não, eu acho que as remunerações devem ter as duas componentes, a fixa e a variável. A fixa está muito relacionada com o meu próprio desenvolvimento, portanto o meu nível de conhecimento, em que nível é que eu estou e depois a variável está muito relacionada com a minha performance e com os objectivos que me foram atribuídos e se eu os atingi ou não atingi, se eu não atingi os meus objectivos não vou ter essa parte, porque se eu não atingir esses objectivos ou se muitos de nós não atingirmos esses objectivos, certamente a empresa também não vai atingir os objectivos, logo não deve fazer distribuição de resultados, pelos colaboradores porque não os atingiu, agora isto não quer dizer que a parte fixa não tenha de estar, mas deviam estar relacionados. Uma coisa é se estão ou se deviam... *risos*... não estão em todas as empresas, é certo. Não estão, mas deviam.

Proposição 7 – Sim, porque quando eu remunero o meu capital humano, as minhas pessoas, os meus colaboradores eu posso usar mais mecanismos para além da remuneração fixa e variável, a variável normalmente associada aos objectivos, a fixa normalmente associada ao meu desenvolvimento como... dos meus conhecimentos, da minha expertise, etc... e depois posso ter outras ainda associadas a isto, posso ter outros benefícios, outros tipos de remuneração, às vezes nem é só o monetário e cada vez mais se nota em pequenas *coisas e eu falei, o ter cozinhas com comida o dia todo*... Continua o entrevistado – e as novas gerações, principalmente as novas gerações dão mais valor aquilo que se chama a *experiência de colaborador* que é, que tipo de condições eu tenho, qual é a proposta de valor que a organização me dá, que tem uma serie de variáveis, oportunidades que me dão, condições de trabalho, etc... etc... e que não é só a parte de remuneração propriamente dito.

E lá falei eu de novo; aliás um dos entrevistados dizia que as pessoas hoje também procuram muito “aquele projecto” até podem receber menos, mas é o projecto do qual eles queriam fazer parte. R: isso nota-se muito até nas gerações mais jovens, eles não se importam de receber menos, desde que tenham determinadas oportunidades, de entrar em determinados desafios e preferem isso.

Proposição 11 – eu acredito que tem retorno, agora depende das medidas que são tomadas, ou seja, eventualmente há medidas por exemplo de motivação que eu posso ter... e depende das medidas e dos grupos, vou dar exemplos: por exemplo numa fábrica e eu já trabalhei isto com variados tipos de actividade, por exemplo numa fábrica se eu tiver determinadas medidas de inventivo, que não sejam ao fim de um ano, mas que sejam ao fim de um mês, eu noto resultados logo a seguir, eles até próprios se controlam, entre eles, os colaboradores da fábrica. Eu lembro-me de uma fábrica por exemplo tinha um grande problema em termos de quebras e quiseram colocar objectivos, incentivos aquela população e fizemos exactamente assim, mensais, as quebras reduziram mais de 90%, eles próprios se controlavam uns aos outros, para não haver essas quebras, esses desaparecimentos de mercadorias, etc... isto para dizer o quê, dependendo das populações que nós estamos a falar, eu até posso ter investimentos que tem retorno a curto prazo. Quando estamos a falar de investimentos mais estruturantes, como determinadas formações, determinadas medidas que estão relacionadas com o envolvimento e com a motivação, que são mais estruturantes, essas aí realmente o retorno demora mais tempo e se toca então em temas relacionados com os comportamentos, então aí demora mais tempo, porque os comportamentos não se mudam de um momento para o outro e aí pode demorar mais tempo, realmente. Portanto será mais a médio, longo prazo. *Eu: pela sua experiencia não existe nenhuma formula que meça este retorno* R: O ROI, não é, o return of investment, pode-se medir, mas é um bocadinho difícil de separar as variáveis, esse é que é o tema, se estivermos a falar sobre uma equipa de vendas, que está num balcão de um banco, ou uma coisa assim do género, e que eu faço um investimento em formação com eles, sobre um produto novo, eu consigo, de uma forma fácil ver o retorno, se eles estão a vender mais, se não estão e portanto consigo ter o retorno, portanto, lá está mais uma vez, dependendo das populações.... Há coisas mais tangíveis e outras que são mais difíceis de medir, porque não é por mais nada, é difícil separar as variáveis, é difícil eu dizer, por exemplo, que para outro tipo de populações, por ex. um analista, que foi determinada formação e o investimento que fiz naquela formação que fez com que ele teve maior e melhor resultado a seguir, é mais difícil separar e dizer porque foi só aquilo, porque eventualmente foi aquilo, mas foi também a nova gestão que teve... houve outras variáveis que contribuíram e portanto é mais difícil separar, que foi a formação a ou b, que foi aquele investimento específico. Mas lá está depende, porque em forças de vendas por exemplo, isso aí, é quase imediato, eu consigo ver de uma forma imediata, depende muito das populações e depende muito dos investimentos que são feitos, mas é possível verificar, evoluções, retorno, alguns casos é que é mais difícil de perceber se foi só daquele investimento ou se foi de alguma outra conjuntura que também ajudou. Por essa razão que nós também aconselhamos aos nossos clientes em dosear o esforço de fazer essa análise, eu acho que essa análise é importante e deve ser feita para determinadas populações, porque realmente é imediato, para outras populações se calhar não há necessidade de ir tão longe, até porque nunca vamos conseguir ter essa pureza no valor, no retorno, temos a tendência, vimos que se melhorou, mas eventualmente não foi só naquele investimento foi uma conjuntura de várias componentes que ajudaram.

Proposição 12 – acho que isso é muito... dizer que os outros não valorizam... As grandes empresas todas elas tem uma componente forte de responsabilidade social, se for ver qualquer grande empresa tem essa componente... *aliás, disse eu: pelo que vi todas elas tem uma componente social, quem é que não tem agora uma componente, eu acho que não há uma ligação directa.* Pode mostrar alguma sensibilidade para... mas às vezes “santos da casa não fazem milagres”, acho que é forte estar a dizer que é directo, pode não ser. Em termos de responsabilidade social a maioria das empresas tem, portanto... como lhe disse já vi muito boas empresas e com nome em que as suas áreas de recursos humanos ainda estão só focadas na componente administrativa, portanto está-se a verificar por a + b que, não tiveram ainda, estão acordar agora, mas não tiveram ainda aquele olhar mais cuidado para aquilo que é realmente importante no capital humano e no desenvolvimento do capital humano e no fazer que este seja diferenciador para o negócio, que não é de todo o processar os salários, o ver as faltas e marcar as férias. E essas empresas também têm responsabilidade social, portanto acho que não é directo. Não valida a proposição.