

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

**A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NOS
NOVOS PARADIGMAS DO SETOR BANCÁRIO:**

Um estudo de caso

Catarina Ferreira de Araújo

Lisboa, Novembro de 2015

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NOS NOVOS PARADIGMAS DO SETOR BANCÁRIO

Um estudo de caso

Catarina Ferreira de Araújo

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da Área Científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Professor Doutor Jorge Martins Rodrigues

Vogal _____ Professor Doutor Fernando Miguel Seabra

Vogal _____ Professora Doutora Ana Maria de Sotomayor

Lisboa, Novembro de 2015

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Quando procuramos ser melhores do que somos, tudo à nossa volta se torna melhor também.

Paulo Coelho

Agradecimentos

Cada parágrafo, cada capítulo desta dissertação representam novas descobertas e novos conhecimentos adquiridos, construídos passo a passo, letra a letra. São também resultados de muitas noites mal dormidas, depois de um dia cansativo de trabalho.

Chego ao fim deste percurso com a sensação de missão cumprida em que todo esforço e abnegação valeram a pena.

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que de alguma forma me acompanharam nesta jornada, contribuindo de forma direta ou indiretamente:

À Professora Doutora Ana Sotomayor que aceitou ser minha orientadora, dispensando seu precioso tempo, compartilhando comigo seus conhecimentos;

À minha família que sempre me incentivou e acreditou no meu potencial;

À administração do Banco onde trabalho que me proporcionou esta formação;

Por fim, mas não menos importante, à minha Grande inspiração, os meus colegas de trabalho, sempre disponíveis para colaborar incondicionalmente.

A todos, muito obrigada!

Resumo

Face ao aumento relevante da competitividade advinda de alterações tecnológicas, sociais e económicas o setor bancário vê-se obrigado a redefinir alguns paradigmas, resultando em mudanças significativas nas condições de trabalho neste setor.

A presente investigação pretende identificar se estas mudanças se refletem na colocação dos trabalhadores e em que medida estes estão a ser valorizados, de modo a potencializar e a desenvolver as suas capacidades e contribuir com os resultados alcançados pela empresa.

Este estudo tem um duplo objetivo: fornecer um contributo aos gestores bancários de forma a otimizar o capital humano disponível nas suas instituições e permitir que as práticas de gestão de recursos humanos possam aumentar a satisfação e a realização profissional e pessoal dos colaboradores.

A metodologia de investigação é caracterizada por um estudo de caso aplicado a uma instituição bancária internacional que atua no mercado português há mais de 40 anos. Foram aplicados questionários a uma amostra de conveniência obtida em diversos departamentos do banco, complementados com a realização de uma entrevista semiestruturada junto de um dos gestores do banco em estudo. Os dados obtidos foram sujeitos a uma análise quantitativa e qualitativa.

Os resultados permitiram concluir que a instituição bancária em estudo tem procurado investir no capital humano e reconhece que o sucesso e os resultados organizacionais estão intimamente ligados às pessoas e que o capital humano é preponderante para o bom desenvolvimento organizacional, embora reconheça que este processo de melhoria deve ser contínuo e permanente. Os colaboradores da organização, por outro lado, estão conscientes da sua importância e procuram adequar-se aos novos desafios propostos pelas inovações e pela dinâmica da atualidade.

Palavras-chave: Capital intelectual, capital humano, setor bancário

Abstract

Given the large increase in competitiveness arising from technological, social and economic changes, the banking sector is forced to redefine some paradigms resulting in significant changes in working conditions in this sector.

This research aims to identify whether these changes are reflected in the working positions and how workers are being valued in way to enhance and develop their skills and contribute to the results achieved by the company.

This study has two objectives: to provide a contribution to bank managers to improve the human capital available in their institutions and allow the human resource management practices to increase the satisfaction, professional and personal fulfillment to their employees.

The research methodology is characterized by a case study applied to an international bank operating in the Portuguese market for over 40 years. Surveys were applied to a sample obtained in the bank's departments, supplemented by a semi-structured interview with one of the bank's managers. The data obtained were subjected to quantitative and qualitative analysis.

The results showed that the bank under study has sought to invest in people and recognizes that success and organizational results are closely connected to the people and that human capital as a major importance for good organizational development, while recognizing that this improvement process must be continuous and permanent. Employees of the organization, on the other hand, are aware of its importance and seek to adapt to the new challenges posed by innovations and today's dynamic.

Keywords: intellectual capital, human capital, banking

Índice

Índice de quadros e tabelas.....	xi
Índice de gráficos.....	xii
Índice de figuras	xiii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Relevância do tema.....	1
1.2 Objeto e objetivos	2
1.4 Metodologia utilizada	3
1.5 Estrutura da dissertação	4
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
2.1 Novos paradigmas do setor bancário.....	5
2.2 – O capital intelectual e o seu desenvolvimento histórico.....	9
2.3 – As divisões do capital intelectual	10
2.3.1 Capital estrutural.....	15
2.3.2 Capital relacional.....	16
2.3.3 Capital humano.....	18
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	20
3.1 Metodologia adotada	20
3.1.1 Método Quantitativo.....	20
3.1.3 A Comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo	23
3.2 Questões de investigação.....	24
CAPÍTULO IV – ESTUDO EMPÍRICO	26
4.1 A escolha da instituição bancária	26
4.2 A recolha de dados.....	26

4.3 Caracterização da amostra	27
4.3 Análise dos dados	28
4.3.1 Grupo 1	29
4.3.2 Grupo 2	32
4.3.3 Grupo 3	40
4.3.4 Grupo 4	43
4.3.5 Grupo 5	49
4.3.6 Grupo 6	53
4.4 – Análise qualitativa	57
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
5.1 Contributo para a teoria e a prática	59
5.2 Limitações	59
5.3 Pistas para futuras investigações	60
5.4 Conclusão final	60
Referências Bibliográficas	62
Anexo	66

Índice de quadros e tabelas

Quadro 1- Evolução do conceito de capital intelectual	10
Quadro 2 – Comparação de classificações do capital intelectual	14
Quadro 3 - Distribuição das respostas à questão 1	29
Quadro 4 - Distribuição das respostas à questão 6	30
Quadro 5 - Distribuição das respostas à questão 9	31
Quadro 6 - Distribuição das respostas à questão 2	33
Quadro 7 - Distribuição das respostas à questão 7	34
Quadro 8 - Distribuição das respostas à questão 8	35
Quadro 9 - Distribuição das respostas à questão 11	37
Quadro 10 - Distribuição das respostas à questão 16	38
Quadro 11 - Distribuição das respostas à questão 19	39
Quadro 12 - Distribuição das respostas à questão 3	41
Quadro 13 - Distribuição das respostas à questão 4	42
Quadro 14 - Distribuição das respostas à questão 5	43
Quadro 15 - Distribuição das respostas à questão 12	45
Quadro 16 - Distribuição das respostas à questão 13	46
Quadro 17 – Distribuição das respostas à questão 17	48
Quadro 18 - Distribuição das respostas à questão 10	49
Quadro 19 - Distribuição das respostas à questão 15	50
Quadro 20 - Distribuição das respostas à questão 18	52
Quadro 21 - Distribuição das respostas à questão 14	53
Quadro 22 - Distribuição das respostas à questão 20	55

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribuição das respostas à questão 1	30
Gráfico 2: Distribuição das respostas à questão 6	31
Gráfico 3: Distribuição das respostas à questão 9	32
Gráfico 4: Distribuição das respostas à questão 2	33
Gráfico 5: Distribuição das respostas à questão 7	35
Gráfico 6: Distribuição das respostas à questão 8	36
Gráfico 7: Distribuição das respostas à questão 11	37
Gráfico 8: Distribuição das respostas à questão 16	38
Gráfico 9: Distribuição das respostas à questão 19	40
Gráfico 10: Distribuição das respostas à questão 3	41
Gráfico 11: Distribuição das respostas à questão 4	43
Gráfico 12: Distribuição das respostas à questão 5	44
Gráfico 13: Distribuição das respostas à questão 12	45
Gráfico 14: Distribuição das respostas à questão 13	47
Gráfico 15: Distribuição das respostas à questão 17	48
Gráfico 16: Distribuição das respostas à questão 10	50
Gráfico 17: Distribuição das respostas à questão 15	51
Gráfico 18: Distribuição das respostas à questão 18	52
Gráfico 19: Distribuição das respostas à questão 14	54
Gráfico 20: Distribuição das respostas à questão 20	55
Gráfico 21: Resumo dos resultados obtidos	57

Índice de figuras

Figura 1: Estrutura do capital intelectual.....	13
---	----

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Relevância do tema

A escolha do tema foi baseada em observação do cotidiano em contexto laboral, procurando investigar um tema considerado de grande atualidade e relevância: a gestão do capital humano e a sua valorização dentro das instituições financeiras.

Face ao aumento da competitividade advinda das alterações tecnológicas, sociais e económicas, o setor bancário vê-se obrigado a mudar alguns paradigmas. A abordagem baseada apenas na confiança dos clientes e na intermediação financeira tem dado lugar a uma relação progressivamente mais personalizada, numa tentativa de captação e satisfação de um público cada vez mais exigente.

Neste sentido, a formação de equipas compostas por colaboradores preparados, isto é, dotados de capacidades não só técnicas, como também comportamentais adequadas à execução das suas funções tem sido uma preocupação constante dos gestores.

Os bancos têm vindo a investir cada vez mais em pessoas com capacidades (técnicas e comportamentais), criatividade, inteligência e outros aspetos entendidos como relevantes para que a organização possua recursos humanos com as competências necessárias e suficientes para conseguir obter vantagens competitivas sustentadas, visando aumentar o desempenho e, conseqüentemente, os resultados para a empresa.

O capital intelectual tem sido tema de estudos desenvolvidos em diversas áreas e assume um papel cada vez mais relevante na determinação de valor nas organizações e na melhoria do seu desempenho.

Diversos autores abordam esta temática, procurando identificar quais as componentes do capital intelectual (designadamente capital estrutural, capital relacional e capital humano), que mais contribuem para a criação de valor nas organizações, de modo a facilitar a gestão e a tomada de decisões na organização.

Neste sentido, as opiniões divergem-se. Autores como Bontis, Edvinsson e Malone e Sveiby, por exemplo, consideram o capital humano como sendo a principal componente

do capital intelectual. A presente investigação está suportada na perspetiva defendida por estes investigadores.

Edvinsson e Malone (1998) destacam o capital humano como sendo a capacidade, conhecimento e experiências individuais dos colaboradores na realização das suas atividades. Sveiby (1998) define capital humano como sendo a competência, o potencial e a capacidade intelectual dos colaboradores. Para Bontis (2002), o capital humano representa o conhecimento individual das pessoas dentro de uma organização.

O facto do presente estudo relacionar o setor bancário com o capital humano não foi algo aleatório. Como afirma Cabrita (2009:130): «A banca é um dos principais motores do desenvolvimento económico em qualquer país, e o seu papel na mobilização de capitais para o investimento em atividades de conhecimento poderá constituir uma alavanca institucional da emergente economia baseada no conhecimento».

Assim, com esta investigação pretende-se perceber se esta mudança de paradigma nas instituições bancárias é baseada apenas na preocupação de satisfazer o cliente, ou se abrange também a preocupação em propiciar aos colaboradores a satisfação pessoal e profissional, potencializando as suas capacidades, de forma que estes se tornem uma mais-valia, não só para a empresa mas também para os indivíduos que dela fazem parte.

Neste contexto, o presente estudo procurará levantar uma pequena ponta deste vasto véu que encobre toda sistemática por trás deste tema, procurando aborda-lo de maneira clara e simples.

1.2 Objeto e objetivos

O estudo tem como objeto de pesquisa a valorização do capital humano no setor bancário, com o objetivo de desenvolver uma investigação na área da gestão das instituições bancárias, considerando a valorização do capital humano como um paradigma determinante para o alcance do sucesso organizacional.

A investigação procurará responder às seguintes questões:

- Os gestores das instituições bancárias estão a valorizar o Capital Humano?
- Os funcionários das instituições bancárias se reconhecem como Capital Humano e se sentem valorizados?

- O êxito da gestão de uma instituição bancária poderá estar intimamente relacionado com a satisfação pessoal e o bem-estar dos seus colaboradores?

O capital humano tem agregado valor às organizações atuais, transformando o indivíduo como peça fundamental para o desenvolvimento e crescimento das instituições, nomeadamente as instituições bancárias.

De acordo com Chiavenato (2009:11)

[a] Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: A Gestão de Pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções [...].

De facto, o setor bancário encontra-se num acelerado processo de mudança e o capital humano tem-se tornado um dos principais e necessários recursos para o bom desempenho organizacional, numa realidade cada vez mais competitiva.

O conceito de capital humano nas organizações tem ganho notoriedade ao longo do século XX e início do século XXI, tornando-se, desta forma, de suma importância que se invista no mesmo e se desenvolvam estudos sobre esta temática.

1.4 Metodologia utilizada

Para a realização deste estudo foi efetuada uma revisão de literatura, que teve como objetivo a construção de um referencial teórico que serviu de alicerce para a elaboração da dissertação.

O método adotado para o estudo empírico foi a triangulação dos métodos quantitativos e qualitativos, por considerarmos o mais adequado para o estudo de caso apresentado.

O método quantitativo é aquele que utiliza métodos de recolha de dados que possam ser quantificáveis, permitindo uma análise dos resultados mais objetiva e com uma menor distorção resultante de diferentes interpretações do analista. É frequentemente aplicado em estudos para medir opiniões, atitudes, preferências e comportamentos.

Ao contrário do método quantitativo, a investigação qualitativa preocupa-se com os aspetos mais subjetivos do objeto em estudo. Centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos e as atitudes.

A combinação destes métodos é denominada de «triangulação». De acordo com Neves (1996:2) «a triangulação pode estabelecer ligações entre descobertas obtidas por diferentes fontes, ilustrá-las e torna-las mais compreensíveis; pode também conduzir a paradoxos, dando nova direção aos problemas a serem pesquisados».

A pesquisa quantitativa foi realizada através da aplicação de um questionário com 20 questões em uma amostragem composta por 50 inquiridos. As análises foram realizadas com o auxílio do *software* denominado *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*. A pesquisa qualitativa foi efetuada com a realização de uma entrevista semiestruturada a um dos gestores do banco em estudo.

1.5 Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, designadamente: introdução, enquadramento teórico, metodologia, estudo empírico e considerações finais.

No capítulo introdutório abordam-se as temáticas referentes à relevância do tema escolhido para a presente investigação, ao objeto e objetivo da mesma, à metodologia utilizada e à estrutura da dissertação.

No capítulo dois é efetuada uma revisão da literatura que suporta o estudo, onde são descritos os conceitos mais importantes de capital intelectual, dando destaque ao capital humano.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia adotada na pesquisa empírica e no capítulo quatro procede-se à aplicação ao caso de um banco internacional, bem como a análise dos resultados obtidos.

Por fim, no quinto capítulo são tecidas as principais conclusões do estudo, realçando os aspetos considerados mais importantes a serem retidos. São igualmente referidas as principais contribuições do estudo, quer para a teoria, quer para a prática de gestão de recursos humanos, as limitações encontradas, bem como se indicam pistas para possíveis investigações futuras.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Novos paradigmas do setor bancário

Desde o surgimento da moeda até aos dias de hoje houve grandes alterações na economia e no modo como o dinheiro afeta as relações humanas. Conforme afirma Rolo (2008:53) « [...] sua manifestação e valor estiveram sempre associados à felicidade dos povos em geral e das pessoas em particular[...]».

De simples instrumento de troca ao impulsionador de grandes economias mundiais, a relação entre as pessoas e o dinheiro foi evoluindo de tal forma que o setor financeiro tornou-se um grande propulsor da economia a nível mundial. Os bancos e o sistema financeiro de um modo geral desempenham um papel crucial na economia.

A banca surge inicialmente apenas como o lugar para se guardar as poupanças. Era o banqueiro quem fazia a pesagem de moedas, avaliação da autenticidade e qualidade dos metais, em troca de uma comissão. Posteriormente, os bancos assumiram um papel de intermediador financeiro: por um lado captavam poupanças e por outro efetuavam empréstimos.

Fortuna (2002) reforça este ponto de vista quando afirma que uma das principais funções dos bancos era a intermediação financeira entre os agentes que possuíam recursos em excesso e os agentes deficitários de recursos, bem como os consumidores finais, que pretendiam ampliar a sua base de consumo.

Com o passar dos tempos as relações de trabalho sofreram grandes alterações. Ducker (2001) ressalta que houve grandes avanços tecnológicos, significativas inovações, transformações e mudanças, nas quais a informação e o conhecimento passaram a ter fundamental importância. Este autor (ibid.: 2) defende que «o conhecimento é tudo» e que «a próxima sociedade será a sociedade do conhecimento».

Crawford (1994:46) complementa esta ideia afirmando que

[...] o mundo entrou num período de mudanças similar à primeira fase da revolução industrial. Baseada fundamentalmente em uma nova infra-estrutura científica, a tecnologia de uma economia do conhecimento é radicalmente diferente daquela da economia industrial.

Moreira, Violin e Silva (2014:297) corroboram esta ideia referindo que

[...] a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento gerou mudanças gradativas, pois até então, os recursos existentes valorizados e utilizados na produção eram a terra, o capital e o trabalho. Com o novo cenário, caracterizado como a era do conhecimento, acrescentou-se a estes factores, o conhecimento e assim alterou-se principalmente, a estrutura organizacional, de modo a valorizar o ser humano como recurso inovador e imprescindível no núcleo econômico.

As instituições financeiras também passaram por profundas modificações estruturais e operacionais. A oferta diversificada de crédito e de serviços, a concorrência cada vez mais aguerrida entre os agentes e a presença de um público com necessidades financeiras diversificadas e cada vez mais exigente são os fatores que contribuíram para a mudança de atitude do setor bancário.

Numa tentativa de se adequar às necessidades do mercado, as instituições financeiras passaram a pôr os clientes no centro das atenções da definição do foco dos seus produtos e serviços. Estas alterações não ocorreram de forma isolada, mas de forma global. Em Portugal a mudança ganhou notoriedade na década de 90. Segundo Carvalho (2010:1)

[a] década de noventa é de especial importância para o sector bancário português, sobretudo pelas importantes transformações que sofreu. A partir desta fase começam a implementar-se medidas de racionalização da oferta bancária, os bancos portugueses passam a operar num mercado alargado – o europeu – e enfrentam novos concorrentes e novas formas de concorrência.

A competitividade, a globalização e a velocidade dos acontecimentos levaram as empresas a apostarem cada vez mais no conhecimento para aumentar a produtividade, num cenário bem diferente do cenário ocorrido no século XX.

Matos e Lopes (2008:233) afirmam que «[n]o quadro de crescente globalização, a economia confronta as empresas com inúmeros desafios, já não chega produzir, as premissas atuais assentam no acesso ao conhecimento como condição para se atingir a produtividade e a competitividade».

Klein (1998:1) complementa esta ideia afirmando que as «empresas competem numa 'economia de conhecimento', funções que requerem habilidade são desempenhadas por 'trabalhadores do conhecimento', e empresas que melhoram com a experiência adquirida são 'organizações que aprendem'».

Ireland *et al.* (2003, *apud.* Rodrigues 2011:7) referem que «os recursos e capacidades devem ser valiosos, na medida em que ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou a explorar oportunidades raras, que não existindo num grande número de empresas, são de imitação dispendiosa e não substituíveis».

A busca pelo conhecimento passou a ser algo primordial para as empresas de um modo geral que estão inseridas num mercado competitivo, e os bancos não fogem à regra. Stewart (1999:41) ressalta que «o conhecimento transformou-se no ingrediente primário daquilo que fabricamos, fazemos, compramos e vendemos».

Este autor acredita que existe dificuldade em compreender a influência do conhecimento na modificação da economia, devido às diferentes formas que este assume. Considera, igualmente, que o sucesso de uma economia baseada no conhecimento requer novas formas de organização e novas capacidades de gestão.

Matos e Lopes (2008:242) acrescentam que

[a] incorporação de conhecimento e a inovação, são, atualmente, as fontes de vantagem competitiva de qualquer organização e dado que a criação de valor nas organizações já não se centra nos processos típicos, mas na gestão do saber, utilizando redes e novas tecnologias, acreditamos que a criação de um Modelo de Certificação/Acreditação do capital intelectual, representará um passo significativo na melhoria da performance organizacional, sendo por isso um elemento fundamental na geração de vantagens competitivas [...]

O advento de novas tecnologias nas últimas décadas e a sua utilização em larga escala, tornou-se um grande aliado para o setor bancário na condução dos negócios, o que fez com que, nesse novo cenário, os bancos ampliassem seu papel e desenvolvessem uma rede maior de relacionamento com os clientes e fornecedores.

A ênfase no relacionamento e satisfação do cliente é uma das formas que a banca utiliza para fideliza-los e evitar que estes procurem soluções nos concorrentes. Para Tedesco (2004:36)

[...] as competências e as capacidades dos colaboradores, tem o comprometimento da empresa em mantê-los atualizados e sintonizadas. [...] [p]roporciona a combinação de experiências e inovação desses colaboradores e permite a empresa estratégias competitivas no mercado externo e factores motivacionais para os clientes internos.

Esta mudança de paradigma no setor bancário fez com que houvesse uma maior preocupação com os funcionários, aumentando o grau de exigência nas contratações,

pois os colaboradores têm de possuir novas competências para fazer face às exigências dos clientes, que não só se limitam a procurar os produtos tradicionais oferecidos pelos bancos, mas estão igualmente interessados em soluções financeiras adequadas às suas necessidades.

Hoje espera-se que o empregado bancário seja polivalente, acima de tudo um “vendedor” capaz de identificar as necessidades de seus clientes e oferecer produtos sob medida para atendê-los. Para Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, e Cabral-Cardoso (2007:144)

[a]s pressões para a **qualidade de serviço** [sic] obrigam a um grande esforço daqueles que desempenham funções de contacto com os clientes [...], os decisores tomaram consciência acrescida de que a gestão das emoções se tornou num elemento central do trabalho.

A formação de equipas compostas por colaboradores com competências técnicas e comportamentais adequadas às novas exigências dos clientes tem sido uma preocupação constante dos gestores. Stewart (1999:34) reforça este pensamento ao afirmar que «[o] conhecimento passou a ser a fonte económica preeminente – mais importante que a matéria-prima; muitas vezes mais importante que o dinheiro».

Neste sentido, o departamento de recursos humanos que antes tinha como funções principais apenas o processamento salarial, passou a ser um departamento essencial, capaz de identificar as competências dos colaboradores da organização, bem como participar efetivamente do processo de seleção dos candidatos. Além disso, é responsável ainda pela preparação dos funcionários, promovendo cursos de formação e atualização contínua.

Robbins (2002, *apud* Moreira *et al.* 2014:298) chama a atenção para o facto de que

[é] fundamental compreender que um funcionário não é uma peça descartável que executa apenas operacionalmente o serviço, mas que, como pessoa, compõe a força evolutiva da empresa e agrega valores através de suas experiências, crenças, cultura e vivências organizacionais. Entretanto, ao avaliar as aptidões e capacidades das pessoas na organização, torna-se necessário a valorização do funcionário como indivíduo e o correto direcionamento de sua função, de acordo com as qualidades demonstradas em sua atuação.

Diante destes novos desafios e paradigmas, o capital intelectual tem vindo a ganhar cada vez mais força dentro das empresas, tornando-se essencial investir nele para garantir

competitividade, por agregar valor e contribuir significativamente para alcançar bons resultados. De acordo com Alves (2001:1)

[...] cultivar e proteger o capital intelectual, estabelecendo metas e indicadores são práticas recomendadas pelos atuais Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, de forma a incentivar as organizações a valorizar o conhecimento como parte fundamental de seu sucesso.

Segundo Stewart (1999:41) « [...] a busca e desenvolvimento de capital intelectual, o seu armazenamento, a sua venda e a sua partilha – tornou-se a tarefa económica mais importante de indivíduos, empreendimentos e nações».

Davenport (2001) ressalta que o capital humano, um dos componentes do capital intelectual, é o maior património de uma organização, salientando a importância da interação entre as organizações e os seus colaboradores, bem como as relações estabelecidas entre eles.

2.2 – O capital intelectual e o seu desenvolvimento histórico

O desenvolvimento do conceito de capital intelectual não é recente. Os economistas do século XV já discutiam sobre o tema, analisando os seus elementos e o modo que estes intervinham na produção e de como geravam valor para as organizações.

Pina (2008) menciona Frei Luca Paccioli como criador do conceito de capital social no século XV. Cabrita (2009) referencia Machlup como o autor que ficou conhecido em 1962 por ter dado origem ao termo capital intelectual como um novo contributo para o crescimento económico.

Foi, porém, na década de 80 que o conceito de capital intelectual passou a fazer parte do processo de gestão das empresas e a ser encarado como um novo contributo para o crescimento económico.

Nos anos 90 Edvinsson foi reconhecido como o pai do capital intelectual e a primeira pessoa a ter um posto de diretor de capital intelectual na Skandia AFS, empresa sueca sediada em Estocolmo, o que possibilitou a criação desta função em outras organizações. Edvinsson apresentou o primeiro relatório sobre capital intelectual e criou o *Skandia Navigator*, um modelo sistemático para visualizar e medir o capital intelectual.

Em 1991 Stewart evidencia o capital intelectual como um sinónimo dos ativos considerados intangíveis, invisíveis ou ocultos, proporcionando um grande salto na divulgação do tema, alargando os horizontes de aplicação do conceito de capital intelectual na gestão.

O quadro 1 apresenta alguns pontos que importa salientar na evolução histórica do conceito de capital intelectual.

Quadro 1- Evolução do conceito de capital intelectual

Período	Evolução
Início dos anos 80	Uma noção geral do valor do ativo intangível.
Metade dos anos 80	Surge a Era da informação e a diferença entre valor de mercado e o valor contabilístico começa a ser percebida pelas organizações.
Final dos anos 80	Surgem as primeiras tentativas de gestores e consultores para construir métodos de mensuração do capital intelectual.
Início dos anos 90	Iniciativas sistematizadas de relatar e mensurar o capital intelectual para o exterior. Em 1990, Skandia AFS nomeia Leif Edvinsson diretor do capital intelectual. Esta é a primeira vez que o capital intelectual é gerido de modo formal pela organização. Kaplan e Norton introduzem o conceito de <i>Balanced Scorecard</i> em 1992.
Metade dos anos 90	Um suplemento ao relatório anual da Skandia é produzido focado na avaliação do capital intelectual. Outro acontecimento relevante ocorre em 1994, quando Celemi utiliza a auditoria do conhecimento para oferecer detalhes sobre a avaliação do capital intelectual. Pioneiros do movimento do capital intelectual publicaram livros como Kaplan e Norton; Edvinsson e Malone e Sveiby.
Final dos anos 90 até hoje	O capital intelectual tornou-se um assunto chave para as organizações, continuando a ser pesquisado e investigado.

Fonte: Adaptado de Guthrie (2001, *apud* Faria 2013:14).

2.3 – As divisões do capital intelectual

Para alcançar melhores resultados é imprescindível às organizações reconhecer, identificar e investir no seu capital intelectual.

Diversos autores procuraram definir o conceito de capital intelectual. Este tema está ligado a investigadores de referência como, entre outros, Leif Edvinsson e Michael S. Malone, Karl Erik Sveiby e Thomas A. Stewart. Alguns autores denominam

diferentemente cada capital, mas em essência comungam dos mesmos princípios básicos.

Para Stewart (1998:5) «o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva». Afirma ainda (ibid.:69) que «o capital intelectual é a capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências de mercado».

Edvinsson e Mallone (1998) referem que o capital intelectual equivale à parte oculta de uma organização, o que lhe permite que seja bem-sucedida e possa subsistir a longo prazo, enquanto a parte visível são os seus resultados financeiros. Estes investigadores definem o capital intelectual (ibid.:40) como «a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado».

Estes autores (ibid.) utilizam de uma metáfora para explicar o capital intelectual e comparam uma organização a uma árvore, atribuindo ao tronco, galhos e folhas a analogia de demonstrações financeiras anuais e outros documentos, representando tudo o que visível numa organização. A raiz, a parte invisível, é que contém o maior conteúdo da árvore e pode mesmo diagnosticar o estado de saúde da mesma, sendo esta identificada como sendo o capital intelectual da organização.

Para Edvinsson e Mallone (ibid.:40) « [...] o que acontece nas raízes é uma maneira muito mais eficaz de reconhecer quão saudável a árvore em questão será nos anos vindouros». Afirmam ainda que uma árvore pode aparentar estar a gozar de excelente saúde, mas se for atingida na raiz por parasitas pode vir a morrer. Estudar o capital intelectual representa, neste sentido, compreender o valor da «raiz» de uma organização, que muitas vezes está oculto.

Tinoco (1996:12) «[...] define Capital Intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento».

Antunes (2007:49) compartilha desta visão e reforça este conceito de capital intelectual afirmando que «o capital intelectual está diretamente relacionado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem e atuarem na realidade atual».

Matos e Lopes (2008:233) complementam esta ideia referindo que o «[...] contexto do novo paradigma da gestão do conhecimento, o capital intelectual, parece assumir, de forma crescente, a função de principal ativo de uma empresa, pois é ele, efetivamente, que permite que a informação se transforme em conhecimento».

De acordo com Cabrita (2009:63)

[o]capital intelectual tem sido descrito como o conjunto de recursos organizacionais que podem ser utilizados como fonte de vantagem competitiva sustentável. Tornou-se, pois, vital perceber como as organizações criam valor a partir do seu capital intelectual, para poderem medi-lo e geri-lo.

Para esta autora (ibid.) o que valoriza e centraliza o papel do capital intelectual é o facto de existir uma possível relação entre este e o desempenho nas organizações. Refere, ainda, que o capital intelectual é definido como o conhecimento que gera valor o que, só por si, constitui um ponto de interesse para as organizações. Em forma de resumo menciona que (ibid.:65)

[n]ão existe uma definição de capital intelectual universalmente aceite. Contudo, da revisão da literatura sobressaem, pelo menos, três elementos que o caracterizam: intangibilidade; conhecimento que cria valor; e efeito de uma prática colectiva [...] que abarca três dimensões: o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional.

Guímon (2002, *apud* Almeida, Novaes e Yamaguti, 2008:11) identifica igualmente três dimensões designadamente:

- Capital humano: é o conhecimento que os empregados levam para casa ao fim do dia, ao deixarem a empresa. Inclui o conhecimento, as capacidades, a experiência e a criatividade das pessoas. Compreende, portanto, os componentes comportamentais que o empregado coloca no seu trabalho e a sua capacidade para contribuir com inovação e melhoria contínua;
- Capital estrutural: é o conhecimento que fica na empresa quando, no final do dia, os colaboradores saem da organização. Compreende rotinas, procedimentos, processos, sistemas, bases de dados e a cultura e subculturas organizacionais;
- Capital relacional: são todos os recursos e riquezas ligados a relacionamentos da empresa com o ambiente externo como, por exemplo, os relacionamentos com clientes, investidores, credores, fornecedores e intermediários. Compreende também as percepções que essas partes têm da organização.

De acordo com Cabrita (2009:104)

[s]ão vários os modelos que sugerem a operacionalização do conceito de capital intelectual, no entanto, a literatura tem vindo a convergir no sentido de classificar o capital intelectual em três categorias distintas:

1. Capital humano
2. Capital estrutural ou organizacional
3. Capital cliente ou capital relacional.

Edvinsson e Malone (1998) estruturam e subdividem o capital intelectual em capital humano, capital estrutural e capital de clientes. Estes autores, por seu turno, subdividem o capital estrutural em capital de inovação, capital organizacional e capital de processos, conforme se ilustra na figura 1.

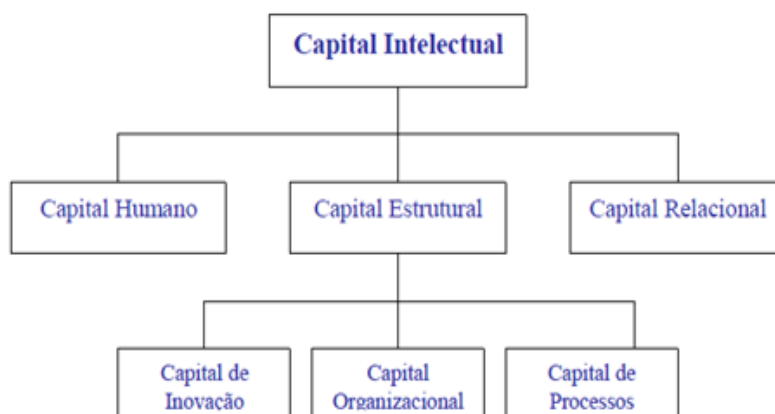


Figura 1: Estrutura do capital intelectual

Fonte: Edvinsson e Malone (1998:47)

Já Sveiby (1998) defende que o capital intelectual apresenta duas direções: as pessoas e as estruturas. Designa as três categorias do capital intelectual por competência individual, estrutura interna e estrutura externa.

Stewart (1998) explica que o capital intelectual não é constituído a partir de conjuntos isolados de capital humano, capital relacional e capital organizacional, mas sim da interação existente entre estas três dimensões.

Bontis (2002, *apud* Cabrita 2009) também utiliza a terminologia tripartida do conceito de capital intelectual, designadamente subdividindo-o em capital humano, capital relacional e capital estrutural.

No quadro 2 estão sintetizadas as principais aceções do conceito de capital intelectual defendidas pelos autores de referência nesta temática.

Quadro 2 – Comparação de classificações do capital intelectual

AUTOR	COMPONENTES DO CAPITAL INTELECTUAL	DESCRIÇÃO DAS COMPONENTES	EXEMPLOS
Edvinsson	Capital humano	Conhecimento, experiência, inovação, capacidade de realizar as tarefas do dia-a-dia	- Valores da empresa - Filosofia da empresa - Cultura organizacional
	Capital estrutural	Infraestruturas da empresa capazes de suportarem a produtividade dos empregados	- <i>Software</i> - Base de dados - Patentes e <i>trademarks</i>
Stewart	Capital humano	Capacidades dos indivíduos que são necessárias para fornecer soluções aos clientes	- Talento - Experiência - <i>know-how</i>
	Capital estrutural	Capacidades organizacionais que vão ao encontro das exigências de mercado	- Tecnologias, invenções - Processos, dados - Estratégia, cultura
	Capital cliente	Valor de relacionamento de uma organização com as pessoas com quem faz negócio	- Conhecimento partilhado - Lealdade - Informação
Bontis	Capital humano	<i>Stock</i> de conhecimento individual de uma organização	- conhecimento tácito - Competência; experiência
	Capital estrutural	Estruturas que ajudam os indivíduos a otimizar a sua <i>performance</i> global	- Base de dados - Manuais de processos - Rotinas; estratégias
	Capital relacional	Potencial de uma organização devido a intangíveis que se encontram fora da empresa	- Relações com clientes - Relações com fornecedores - Canais de distribuição
Sveiby	Competência individual	Capacidade de agir e inovar em diversas situações	- Educação - Experiência
	Estrutura interna	Patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos	- Procedimentos - Suporte logístico
	Estrutura Externa	Relações com os clientes e fornecedores, e a reputação ou imagem da empresa	- Marcas - Relações com clientes - Relações com fornecedores

Fonte: Adaptação de Cabrita (2009:106)

O presente estudo incide sobre a vertente do capital humano. No entanto, ir-se-á contextualizar o capital estrutural e o capital relacional, por serem premissas que compõem o capital intelectual.

2.3.1 Capital estrutural

O capital estrutural pode ser identificado com sendo a parte de uma organização formada pelos equipamentos de informática, *software*, relacionamento com clientes, ou seja, tudo que torna possível o desenvolvimento do capital humano dentro da empresa. Constitui, portanto, a parte «não-humana» de uma empresa.

Para Youndt *et al.* (2004, *apud* Rodrigues *et al.*, 2011: 91) «o capital estrutural é o conhecimento, habilidades, experiências e informação, que se encontram institucionalizados, codificadas e utilizadas através de base de dados, patentes, manuais, estruturas, sistemas, rotinas e processos».

Edvinsson e Malone (1998) descrevem o capital estrutural como o alicerce que dá apoio ao capital humano. Para estes autores o capital estrutural inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, os bancos de dados, os conceitos organizacionais e a documentação, além de itens tradicionais como as marcas, patentes, e direitos de autor. É a capacidade organizacional de transmitir e armazenar o conhecimento.

Saint-Onge (*apud* Edvinsson e Malone, 1998: 32) afirma que «o capital humano é o que constrói o capital estrutural, mas, quanto melhor for seu capital estrutural, maiores são as possibilidades do seu capital humano melhorar».

Cabrita (2009:112) define o capital estrutural e realça sua importância afirmando que

[o] capital estrutural é um activo estratégico valioso que compreende infra-estruturas, sistemas de informação, base de dados, marcas, patentes, rotinas e processos administrativos. É o potencial intelectual que é congelado na empresa a fim de ser reutilizado, com o objetivo de otimizar o seu desempenho intelectual e, conseqüentemente, o desempenho global da empresa. Um indivíduo pode possuir um elevado nível intelectual mas se os sistemas e procedimentos organizacionais forem deficientes ou insuficientes, a empresa não conseguirá tirar benefício de todo o potencial do seu capital intelectual.

Por outras palavras, Cabrita (2009) ressalta que se um indivíduo for detentor de um elevado nível intelectual, mas se a sua empresa tiver uma deficiente estrutura organizacional, não vai haver possibilidade de usufruir do capital intelectual em toda a sua plenitude.

Edvinsson e Malone (1998) enfatizam a importância das empresas investirem no capital estrutural, pois este propaga o conhecimento e afeta de modo significativo a capacidade

das organizações de inovar e se desenvolverem. Para estes autores o capital humano é o responsável pela construção do capital estrutural e salientam que quanto maior for a qualidade do capital estrutural melhor será o resultado final do capital humano, num dinâmico e mútuo processo de aperfeiçoamento.

Edvinsson (1997) propõe a divisão do capital estrutural em capital organizacional, capital de inovação e capital de processo. O capital organizacional reporta o investimento em sistemas e instrumentos que tornem a informação fluente e suscetível de ser partilhada. O capital de inovação retrata a capacidade de renovação, e trata a capacidade de inovar com direitos de autor preservados e protegidos por lei. Por fim, o capital de processo é o conjunto de técnicas e processos que visam a qualidade e certificação dos serviços e bens.

Podemos considerar assim que o capital estrutural é, como o próprio nome indica, a estrutura em que o capital humano desempenha as suas tarefas. Em consequência disto, se a estrutura não for bem preparada poderá acarretar dificuldades no desenvolvimento das atividades de modo eficiente.

2.3.2 Capital relacional

O capital relacional, também designado por alguns autores por «capital cliente», refere-se à relação da empresa com agentes externos, tais como clientes, fornecedores, acionistas, entidades reguladoras, entre outros. Refere-se também às relações que se estabelecem entre os colaboradores da organização.

Segundo Santos (2007:29) o capital cliente

é um dos ativos intangíveis mais importantes, com grande valor. Esse capital refere-se à relação de uma organização com seus clientes e fornecedores. Essa relação promove valor por meio da fidelidade, qualidade, velocidade e melhores mercados. Uma vez a relação de fidelidade estabelecida, o custo de encontrar novos clientes é reduzido. De igual modo, cultivando-se bons fornecedores, a qualidade, o just-in-time e a velocidade são aumentados, reforçando-se o alcance das metas.

Stewart (1999:186) afirma que «das três categorias gerais de bens intelectuais – capital humano, estrutural e de clientes – os clientes constituem o valor mais óbvio». Ressalta, porém, que (ibid.:187) «o facto do capital de cliente ser valioso poderá parecer evidente, mas o que poderá ser espantoso é verificar até que ponto poderá ser valioso».

Para este autor é preciso perceber que o relacionamento com os clientes constitui um bem e deve ser considerado como um dos principais ativos da organização e não um mero acontecimento. Por outro lado, considera que é preciso investir nos clientes tanto quanto se investe nas estruturas e nos recursos humanos.

Stewart (1998:128) menciona também que o conhecimento integra todas as transações do setor económico e realça o quanto este recurso é importante nas relações com os clientes afirmando que «[u]ma vez que o conhecimento é o componente mais importante do valor das transações económicas – ou seja, o conhecimento como sendo o que compramos e o que vendemos – ele é o principal ingrediente do capital do cliente».

Cabrita (2009:116), porém, defende uma ideia mais abrangente do termo capital cliente indicando que

[e]mbora a literatura destaque o papel do cliente nesta componente, examinar apenas o capital cliente constitui uma séria limitação do conceito de capital intelectual, porque todas as entidades que se relacionam com a organização possuem conhecimento e competências que tornam mais eficientes as suas atividades [...]

Bontis (2002) também comunga desta opinião e define o capital cliente como capital relacional, de modo que o conceito abranja não só a relação com os clientes como com todas as entidades externas. Para este autor, das três componentes do capital intelectual esta é a mais difícil de desenvolver e codificar pelo facto de ser exterior à organização.

Edvinsson e Malone (1998) enfatizam que é muito importante para o desenvolvimento das empresas a relação que as mesmas estabelecem com clientes, fornecedores e entre os próprios colaboradores. Segundo Stewart (1999:199)

[o] capital de cliente é muito análogo ao capital humano: não é possível ser dono dos clientes, assim como não é possível ser dono do pessoal. Mas da mesma maneira que uma organização pode investir no pessoal, não só para aumentar seu valor enquanto indivíduos, mas também para criar bens de conhecimento para a empresa, como um todo, também a companhia e os seus clientes podem desenvolver um capital intelectual que é ao mesmo tempo pertença de cada um.

Neste sentido, o capital relacional torna-se notório e de grande importância, visto que as organizações devem investir cada vez mais no bom relacionamento entre clientes internos e externos, numa política de atendimento de necessidades mútuas.

2.3.3 Capital humano

Davenport (2001) define o capital humano como os ativos intangíveis inerente às pessoas no exercício de suas funções, o que as tornam valiosas para as empresas. Cabrita (2009:107) corrobora desta ideia quando afirma que «[a] intangibilidade atribuída ao capital intelectual deve-se ao facto de este ser também composto por capital humano que, dizendo respeito às pessoas e ao conhecimento por elas detido, incorpora elementos sobretudo tácitos e conseqüentemente intangíveis».

Edvinsson e Malone (1998) definem o capital humano como as capacidades e experiências individuais dos colaboradores. Para estes autores (ibid.:10) «o capital humano pertence aos funcionários e não pode ser propriedade da empresa». Stewart (1998:68) complementa esta definição afirmando que «o capital humano é a fonte de inovação e renovação dentro da empresa». Define ainda o capital humano como aquilo que os colaboradores levam para casa no final do dia de trabalho.

Davenport (ibid.) considera que o capital humano é o maior património de uma organização, salientando a importância da interação entre as organizações e os seus colaboradores, bem como as relações estabelecidas entre eles.

Cabrita (2009:108) afirma que o capital humano é uma fonte de inovação e o bem mais valioso da organização, capaz de alavancar os lucros, pois «[...] só os elementos humanos de uma organização são capazes de aprender, mudar, inovar, sonhar e incutir confiança, gerando e acumulando capital humano que assegura a competitividade a prazo de uma organização». Esta autora salienta ainda que (ibid.:108) «o capital humano é identificado como o motor da actividade económica, da competitividade e prosperidade económica».

Neste sentido, o capital humano move a organização de modo a gerar ativos para a mesma, tornando-se primordial para que a empresa não perca competitividade. Caso este «motor», como Cabrita (2009) denominou, enfraqueça ou seja mal direccionado, a organização poderá ter perdas face à concorrência.

De forma resumida pode-se afirmar que o capital humano é o resultado do conhecimento, atitudes, virtudes e qualidades dos trabalhadores. Westnes (2005:11) define que o «capital humano inclui a combinação de conhecimento e habilidades dos trabalhadores».

Bontis (2001:45) defende «a inovação como elemento caracterizador dos trabalhadores integrantes do capital humano». Malhotra (2003:7) complementa esta ideia afirmando que «o capital humano inclui competências coletivas, capacidades, habilidades e experiência dos empregados e dos gestores bem como a sua criatividade e inovação».

Por ser uma característica intrínseca dos trabalhadores, o capital humano não pode ser armazenado e por esta razão as empresas devem procurar maneiras internas de retê-los e alavancá-los, investindo no conhecimento para que novos talentos sejam formados e consequentemente o capital humano seja ampliado.

A discussão sobre a gestão do capital humano tem vindo sistematicamente a ganhar mais espaço nos meios intelectuais e científicos. De facto, este é um tema que se tem tornado cada vez mais presente nas preocupações das organizações, por agregar valor e contribuir significativamente para alcançar bons resultados.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1 Metodologia adotada

Considerando o objeto de estudo, adotou-se uma metodologia de estudo de caso, procedendo-se a uma triangulação dos métodos quantitativos e qualitativos, por considerar que através desta os resultados obtidos são mais consistentes.

O estudo empírico foi efetuado numa instituição bancária e a recolha de dados foi efetuada através da aplicação de questionários e da realização de entrevistas.

De seguida, ir-se-á proceder a uma breve caracterização dos métodos de investigação utilizados, a fim de possibilitar uma melhor compreensão da metodologia adotada.

3.1.1 Método Quantitativo

O método quantitativo é aquele que utiliza métodos de recolha de dados que possam ser quantificáveis. De acordo com Richardson (1989, *apud* Dalfovo, Lana e Silveira, 2008:7) este método «possui como diferencial a intenção de garantir a precisão dos trabalhos realizados, conduzindo a um resultando com poucas hipóteses de distorções».

Conforme explica Sousa e Baptista (2011:53) «[e]ste tipo de investigação mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis [...]».

O método quantitativo não considera os aspetos subjetivos do objeto de estudo, sendo frequentemente aplicado em estudos descritivos, bem como para medir opiniões, atitudes, preferências e comportamentos.

Richardson (1989, *apud* Dalfovo *et al.*, 2008:8) afirma que «[n]o planeamento deste tipo de estudo, o primeiro passo a ser dado é no sentido de identificar as variáveis específicas que possam ser importantes, para assim poder explicar as complexas características de um problema».

Os estudos quantitativos procuram geralmente seguir com rigor um plano previamente estabelecido. Sousa e Baptista (2011:55) reforçam esta ideia quando afirmam que «[n]uma investigação quantitativa, as hipóteses, as variáveis e o projecto de investigação são sempre previamente definidos, baseando-se a validade dos resultados no controlo conceptual e técnico das variáveis em estudo».

Neste método de estudo a recolha dos dados é geralmente realizada através de questionários e entrevistas e tem como intuito apresentar variáveis distintas e relevantes para pesquisa. É comum que a análise dos dados e resultados seja apresentada por tabelas e gráficos (ibid.:2011).

Segundo Marconi (1982, *apud* Dalfovo *et al.*, 2008:10) essa técnica de análise e tratamento dos dados apresenta melhor compreensão, é mais objetiva e dinamiza o processo de estabelecimento de relações entre variáveis.

Sousa e Baptista (2011:55) destacam que a principal vantagem inerente à utilização deste método é permitir «[a] análise e integração dos resultados de um conjunto mais ou menos alargado de investigações já realizadas sobre o tema». Mencionam também que a principal desvantagem é «[o] investigador não conseguir controlar as variáveis independentes». De acordo com estes autores (ibid., 2011:55) a investigação quantitativa caracteriza-se por:

- Utilizar um «método experimental «ou quasi-experimental»;
- Formular «hipóteses que experimentem relações entre variáveis»;
- Explicar «fenómenos e estabelec[er] relações causais»;
- Integrar-se no paradigma positivista;
- Procurar explicar as causas dos fenómenos;
- Realizar uma «seleção probabilística de uma amostra a partir de uma população rigorosamente definida»;
- Verificar hipóteses, utilizando medidas numéricas;
- Generalizar os «resultados obtidos através de amostras».

Considera-se que, de um modo geral, os métodos quantitativos guiam-se por um modelo de pesquisa no qual se formulam hipóteses sobre os fenómenos e situações que se quer estudar, aplicando técnicas adequadas para esta finalidade. Os dados são posteriormente analisados com apoio da estatística ou outras técnicas matemáticas.

3.1.2 Método qualitativo

Ao contrário do método quantitativo a investigação qualitativa preocupa-se com os aspetos mais subjetivos do objeto em estudo. Conforme afirmam Sousa e Batista (ibid., 2011:56) «[a] investigação qualitativa surgiu como alternativa ao paradigma positivista e à investigação quantitativa, os quais se mostram ineficazes para a análise e estudo da subjetividade inerente ao comportamento e à actividade das pessoas e das organizações».

De acordo com estes autores (ibid., 2011:56) « [a] investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores». Afirmam ainda (ibid., 2011:56) que «não existe uma preocupação com a dimensão da amostra e nem com a generalização dos resultados [...] como acontece com a investigação quantitativa».

Este tipo de estudo não apresenta imparcialidade do investigador e este interage com o objeto de estudo, numa perspetiva mais dinâmica, indutiva e flexível. Sousa e Baptista (ibid.:56) referem que a investigação qualitativa evidencia as seguintes características:

- «Apresenta um maior interesse no processo de investigação e não apenas nos resultados»;
- «O investigador desempenha um papel fundamental na recolha de dados [...]»;
- O investigador demonstra sensibilidade «ao contexto onde está a realizar a investigação»;
- É indutiva;
- É holística, pois considera a realidade e sua complexidade;
- Valoriza os significados atribuídos aos acontecimentos;
- Tem um plano de investigação flexível;
- Utiliza procedimentos interpretativos e descritivos.

Estes autores (ibid.:57) destacam que a vantagem deste tipo de abordagem científica é que possibilita gerar «boas hipóteses de investigação, devido ao facto de utilizarem técnicas como: entrevistas detalhadas, observações minuciosas e análises de produtos escritos [...]». A desvantagem é a possível falta de objetividade que pode acarretar devido à inexperiência do investigador e à falta de suporte teórico do mesmo.

Considerando os diferentes tipos de estudos as abordagens qualitativas, segundo Marshall e Rossman, (1999, *apud* Sousa e Baptista, 2011:58) são as mais adequadas «aos estudos de natureza exploratória, descritiva ou explanatória, sendo que o estudo de caso único se adequa aos estudos exploratórios e descritivos, enquanto estudos explanatórios recorrem ao estudo de múltiplos casos».

Quanto aos métodos utilizados Godoy (1995, *apud* Neves, 1996:3) salienta que existem «pelo menos três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia».

Sousa e Baptista (ibid.:64) destacam como principais métodos de investigação qualitativa os estudos etnográficos, a *grounded theory*, os estudos de caso, os estudos fenomenológicos e a investigação/ação.

No presente estudo utilizamos o método do estudo de caso aplicado a uma instituição bancária.

3.1.3 A Comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo

Os métodos quantitativos e qualitativos parecem métodos distintos e antagônicos, mas o investigador pode utilizar ambos os métodos num mesmo estudo, não sendo obrigatório o uso exclusivo de um único método. Dependendo do tipo de investigação, esta estratégia possibilita apresentar resultados mais consistentes. Segundo Pope e Mays (1995, *apud* Neves, 1996:2)

[o]s métodos qualitativos e quantitativos não se excluem, embora difiram quanto à forma e à ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenómenos. Pode-se distinguir o enfoque qualitativo do quantitativo, mas não seria correto afirmar que guardam relação de oposição.

Esta combinação de métodos é chamada de «triangulação». De acordo com Neves (1996:2) «a triangulação pode estabelecer ligações entre descobertas obtidas por diferentes fontes, ilustrá-las e torná-las mais compreensíveis; pode também conduzir a paradoxos, dando nova direção aos problemas a serem pesquisados».

Duffy (1987, *apud* Neves, *ibid.*:3) identifica os seguintes benefícios resultantes do uso em conjunto dos métodos qualitativos e quantitativos:

- Possibilidade de agrupar variáveis específicas (pelos métodos quantitativos) com uma visão global do estudo (pelos métodos qualitativos);
- Possibilidade de completar um conjunto de factos e causas associadas à aplicação da metodologia quantitativa comum à visão da natureza dinâmica da realidade;
- Possibilidade de enriquecer constatações obtidas sob condições controladas com dados obtidos dentro do contexto natural da sua ocorrência;
- Possibilidade de reafirmar a validade e veracidade das descobertas pela aplicação das duas técnicas.

A combinação destes métodos num mesmo estudo apresenta como desvantagem, segundo Carmo e Ferreira (1998, *apud*. Sousa e Baptista, 2011:63), «o custo, o tempo e a capacidade do investigador para dominar os dois métodos de investigação».

Neste sentido ir-se-ão utilizar as bases essenciais do método de triangulação, de modo a atingir o objetivo proposto nesta investigação.

3.2 Questões de investigação

Os especialistas neste tema defendem que a valorização do capital humano está intrinsecamente relacionada com o desenvolvimento intelectual e a capacitação técnica permanente do indivíduo, o que o torna um dos principais fatores que geram riquezas para as organizações.

Um capital humano eficaz representa uma vantagem competitiva para as empresas e, por isso, há uma preocupação constante das empresas em investir cada vez mais nos seus profissionais, procurando obter vantagens competitivas que posteriormente trarão benefícios à organização.

Deste modo e tendo subjacente o anteriormente referido, as questões de investigação formuladas partem do pressuposto, resultante da revisão de literatura efetuada anteriormente, que as instituições bancárias estão a investir cada vez mais em pessoas

com competências técnicas e comportamentais adequadas ao desempenho das suas funções, reconhecendo a importância do papel do capital humano no atingimento dos objetivos organizacionais.

CAPÍTULO IV – ESTUDO EMPÍRICO

4.1 A escolha da instituição bancária

A instituição financeira escolhida como objeto de investigação é um banco estrangeiro que atua no mercado português há mais de 40 anos e que doravante será denominado de banco Alfa.

O banco Alfa está em franca expansão a nível internacional. Com o intuito de conquistar novos mercados, conta com vários pontos de atendimento estratégicos em diversos países e continentes. Em Portugal, conta com um conjunto de 90 (noventa) colaboradores no momento em que a presente investigação deu início.

O facto de ser um banco estrangeiro e por isso ter que se adequar não só às mudanças dos paradigmas no setor bancário, mas também às particularidades da cultura e do país, instigou a investigação proposta.

4.2 A recolha de dados

Para o estudo empírico foi aplicado um questionário composto por 20 (vinte) questões a uma amostra de conveniência composta por 50 (cinquenta) colaboradores de diversos departamentos do banco. Alguns inquiridos não identificaram a que setor pertenciam, pelo que vão ser denominados na análise estatística como «não identificado».

Recorreu-se, também, à observação, que permitiu complementar a informação recolhida com os questionários, bem como foi realizada uma entrevista com um dos elementos da administração do banco, de modo a proceder a uma triangulação dos resultados obtidos.

O questionário aplicado foi baseado no estudo de hipóteses desenvolvido por Bontis em 1997 e que foi utilizado por Maria do Rosário Cabrita em 2006, que o adaptou à realidade da banca portuguesa. O tratamento dos dados recolhidos foi feito com o recurso ao programa de *software* denominado *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*.

Em primeiro lugar será feita uma caracterização da amostra, seguindo-se a apresentação dos resultados obtidos na aplicação dos questionários, bem como a informação recolhida na entrevista realizada. Por fim, será feita uma análise crítica dos resultados obtidos.

4.3 Caracterização da amostra

Foi utilizada uma amostra composta por 50 (cinquenta) colaboradores distribuídos por vários setores que compõem o banco. Desta amostra 60% dos respondentes são do sexo feminino e 40% são do sexo masculino.

A antiguidade no banco Alfa apresenta variação de 1 a 39 anos, sendo que a média é de 5,27 anos de serviço prestado no banco. Observa-se que os colaboradores estão há muito pouco tempo no banco, pois quase 60% dos inquiridos encontra-se na instituição há, no máximo, quatro anos ou menos. Esta distribuição é justificada por uma política constante de renovação dos quadros da empresa.

Relativamente às habilitações literárias constata-se que metade dos respondentes é licenciada. As habilitações dos respondentes são elevadas, não havendo inquiridos com habilitações iguais ou inferiores ao 12º ano. Regista-se que 10% dos inquiridos possuem o grau de mestre. Isto reflete o cuidado que a organização tem com a seleção dos seus colaboradores.

4.2 Questionário

A opção pelo questionário deveu-se às vantagens e facilidades de sua aplicação. O facto de as questões serem estandardizadas possibilita a análise dos resultados com o recurso a métodos quantitativos.

O questionário é composto por 20 (vinte) questões direccionadas à análise do capital humano que se relacionam entre si e procuram captar a perceção dos inquiridos relativa à valorização do capital humano na instituição em que trabalham.

A resposta às questões foi feita com o recurso a uma escala de Likert de concordância de cinco pontos, indo de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente) com a seguinte repartição:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo em parte
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4- Concordo em parte
- 5 – Concordo totalmente

4.3 Análise dos dados

As questões do inquérito podem ser agrupadas em conjuntos, sendo que em cada um deles aborda a mesma temática. Deste modo, foram criados seis grupos de questões, com as seguintes temáticas: o grupo 1 engloba as questões referentes às competências dos colaboradores; o grupo 2 analisa as políticas referentes à saída de pessoas da empresa; o grupo 3 incide sobre o trabalho em equipa; as questões do grupo 4 incidem sobre a motivação; o grupo 5 refere-se à temática da atualização dos conhecimentos e aprendizagem contínua; e o grupo 6 analisa o modo como os colaboradores expressam a sua opinião sobre a organização.

A representação gráfica ilustra as respostas dadas por departamentos. Importa salientar que se denominou de “outro setor” os departamentos que tinham um número reduzido de funcionários, de modo a evitarmos uma eventual identificação dos inquiridos, assegurando o anonimato. Por outro lado, nos gráficos utilizou-se a designação de “não informado” para contemplar as respostas em que os inquiridos optaram por não referir o departamento a que pertenciam.

Na análise dos percentuais de respostas por setor ressaltamos as mais escolhidas pelos inquiridos, de modo a percebermos a opinião predominante.

4.3.1 Grupo 1

O grupo 1 é formado pelas questões 1, 6 e 9, que abordam a temática das competências dos colaboradores para o desempenho das suas funções.

Questão 1: Os colaboradores têm uma formação especializada para a tarefa ou função que desempenham na empresa.

Para a questão 1 verifica-se que 46% dos participantes concordam parcialmente com a afirmação, ao passo que 38% dos respondentes discordam parcialmente com o facto de os colaboradores terem formação especializada para a função/tarefa que desempenham na organização. De referir que nenhum respondente esteve em total concordância com esta temática, ao passo que 6% dos respondentes (n=3) entendem que os colaboradores não possuem formação adequada para o exercício das suas funções, ou seja, discordaram plenamente com a afirmação proposta (quadro 3).

Quadro 3 - Distribuição das respostas à questão 1

1

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 1	3	6,0	6,0	6,0
2	19	38,0	38,0	44,0
3	5	10,0	10,0	54,0
4	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

A repartição das respostas à questão 1 por departamento da organização mostra que os respondentes das agências e do setor de pagamentos são os que entendem que os colaboradores não possuem formação especializada para a função/tarefa que desempenham na organização, ao passo que em todos os departamentos há respondentes que estão parcialmente de acordo com a afirmação proposta, conforme ilustra o gráfico a seguir:

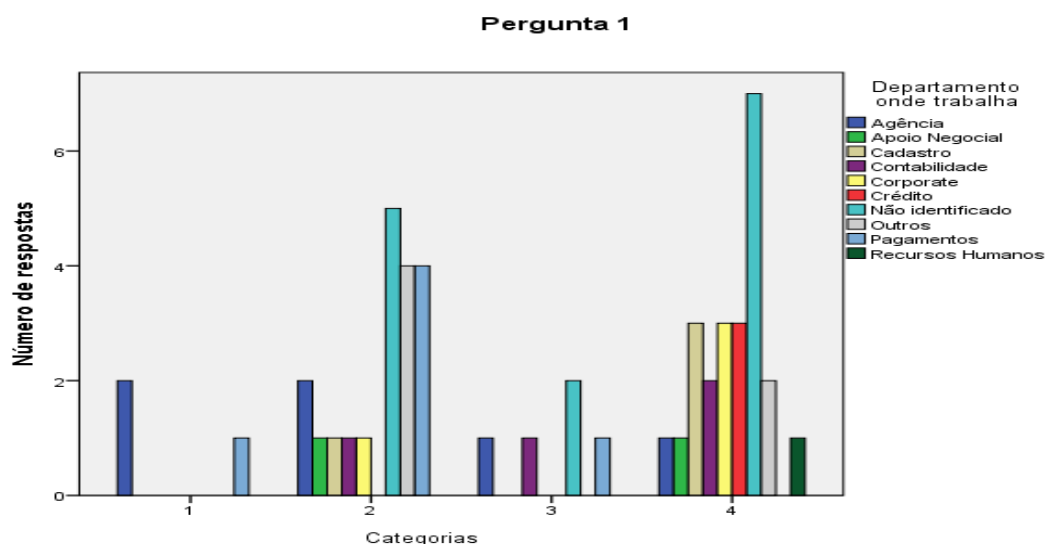


Gráfico 1: Distribuição das respostas à questão 1

Fonte: Elaboração própria

Questão 6: Os trabalhadores da sua empresa têm as competências adequadas para a execução das suas funções.

As respostas a esta questão podem ser vistas no quadro abaixo:

Quadro 4 - Distribuição das respostas à questão 6

6

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 2	12	24,0	24,0	24,0
3	9	18,0	18,0	42,0
4	27	54,0	54,0	96,0
5	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Pela leitura do quadro constatamos que 54% dos respondentes entende que os colaboradores do banco têm as competências adequadas para o exercício da função; 24% discorda parcialmente com a afirmação; 18% não tem opinião formada e 4% concorda totalmente que os trabalhadores da empresa possuem competências necessárias para desempenhar suas funções. Ninguém discordou totalmente com a questão.

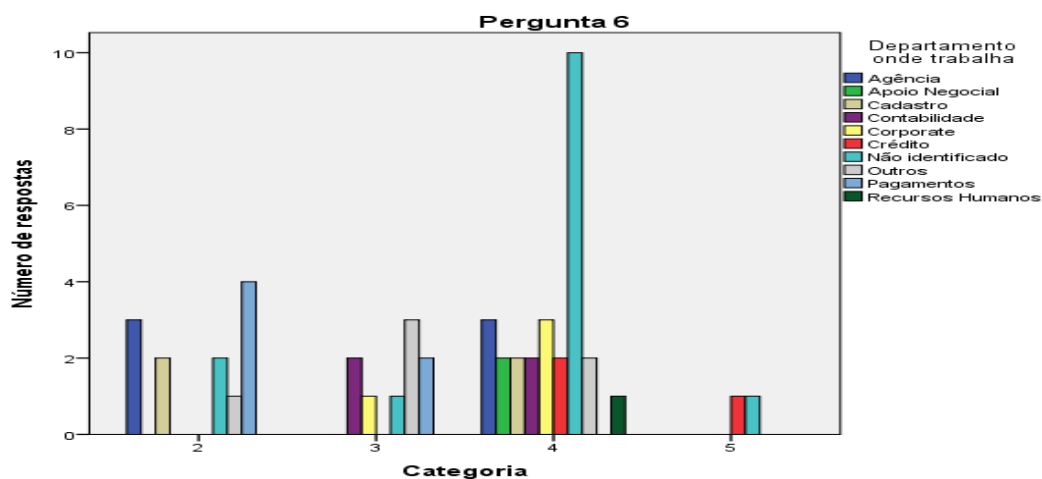


Gráfico 2: Distribuição das respostas à questão 6

Fonte: Elaboração própria

Nos gráficos 2 destaca-se que os colaboradores de quase todos os departamentos concordam em parte com o facto de os trabalhadores do banco terem as competências adequadas para a execução das suas funções.

Questão 9: A sua empresa considera que retira o máximo proveito da competência dos seus empregados.

Quadro 5 - Distribuição das respostas à questão 9

9

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 1	4	8,0	8,0	8,0
2	12	24,0	24,0	32,0
3	22	44,0	44,0	76,0
4	11	22,0	22,0	98,0
5	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

O quadro 5 mostra que 44% dos respondentes não concorda nem discorda com o facto de a organização retirar o máximo proveito da competência dos seus colaboradores,

24% discorda parcialmente e 8% discorda totalmente, ao passo que 22% concorda em parte e apenas 2% concorda totalmente.

O gráfico 3 ilustra a distribuição das respostas por setores.

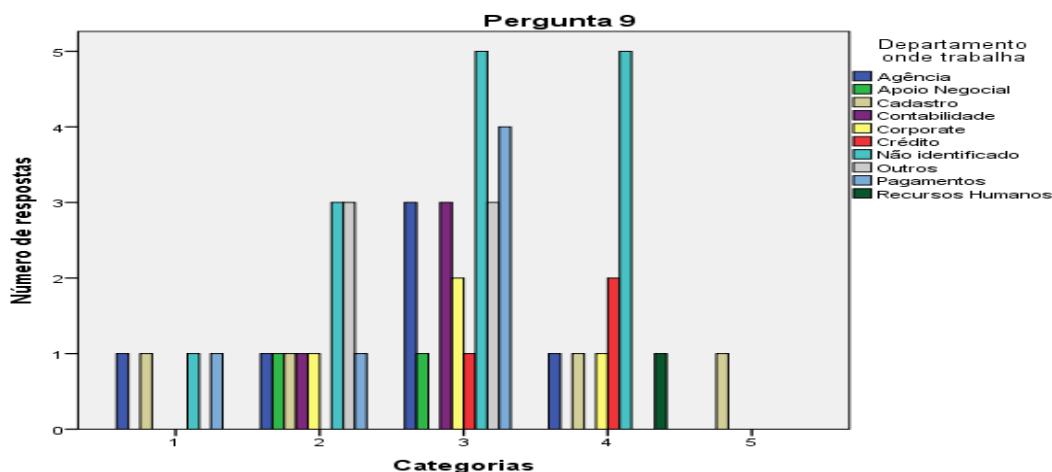


Gráfico 3: Distribuição das respostas à questão 9

Fonte: Elaboração própria

Face aos resultados obtidos, onde se observa que 54% das respostas à questão 6 se encontram no ponto 4 da escala (“concordo em parte”), com representação de todos os setores, identifica-se uma semelhança nos resultados obtidos na questão 1 e, com isso, considera-se que há uma valorização e reconhecimento das competências dos trabalhadores que se refletem na execução das tarefas de cada um.

No entanto, no que se refere na questão 9, ou seja, se o banco retira o máximo proveito da competência dos seus empregados, 44% não tem uma opinião formada, 24% discorda em parte e 22% concorda em parte, o que demonstra que não está clara esta utilização das competências de forma otimizada pelos gestores.

4.3.2 Grupo 2

O grupo 2 engloba as questões 2, 7, 8, 16 e 19 que se referem à saída de pessoas da empresa.

Questão 2: Quando um colaborador deixa a empresa há programas de formação que permitem que um outro colaborador da organização possa substituir o colaborador que se vai embora.

Quadro 6 - Distribuição das respostas à questão 2

2

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 1	16	32,0	32,0	32,0
2	15	30,0	30,0	62,0
3	6	12,0	12,0	74,0
4	9	18,0	18,0	92,0
5	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

No quadro 6 podemos verificar que 32% dos inquiridos discordam totalmente e 30% discorda em parte da afirmação referente à questão 2 do inquérito, que menciona a existência de programas de formação que permitem que haja uma substituição de um colaborador da instituição no caso de outro colaborador deixar a organização. Também se pode constatar pela leitura do mesmo quadro, que 12% dos inquiridos não tem uma opinião formada sobre o tema, 18% concordam parcialmente com a afirmação e apenas 8% concordam que há um programa de formação.

Abaixo a representação gráfica das respostas dos inqueridos por setor:

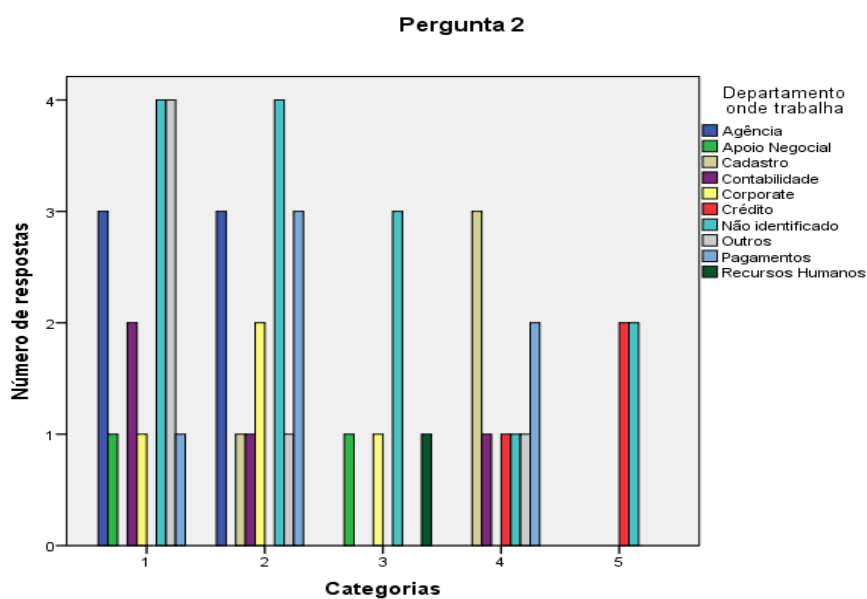


Gráfico 4: Distribuição das respostas à questão 2

Fonte: Elaboração própria

No gráfico 4 pode-se analisar a distribuição das respostas à questão 2 do inquérito por departamento e observar que os colaboradores de quase todos os departamentos discordam em parte ou totalmente com a afirmação de que há um programa de formação para que, em caso de um colaborador se ir embora, um outro colaborador esteja preparado para substituí-lo.

Questão 7: Os trabalhadores da sua empresa estão satisfeitos com a política de retenção do capital humano na empresa.

Quadro 7 - Distribuição das respostas à questão 7

7

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 1	13	26,0	26,0	26,0
2	16	32,0	32,0	58,0
3	13	26,0	26,0	84,0
4	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

No que se refere a questão 7, o quadro acima evidencia que 26% dos respondentes discordam totalmente com a política de retenção do capital humano no banco e outros 26% não tem opinião formada sobre o tema (nem concorda e nem discorda), 32% corroboram da mesma opinião parcialmente e apenas 16% concordam em parte com a afirmação proposta.

O gráfico a seguir mostra os resultados obtidos por setores do banco onde podemos ressaltar que a maioria dos inqueridos de diferentes departamentos do banco discorda parcial ou totalmente, e não concorda, nem discorda com a política de retenção do capital humano na empresa. Apenas os inquiridos dos departamentos de cadastro, crédito e recursos humanos concordam parcialmente com a questão.

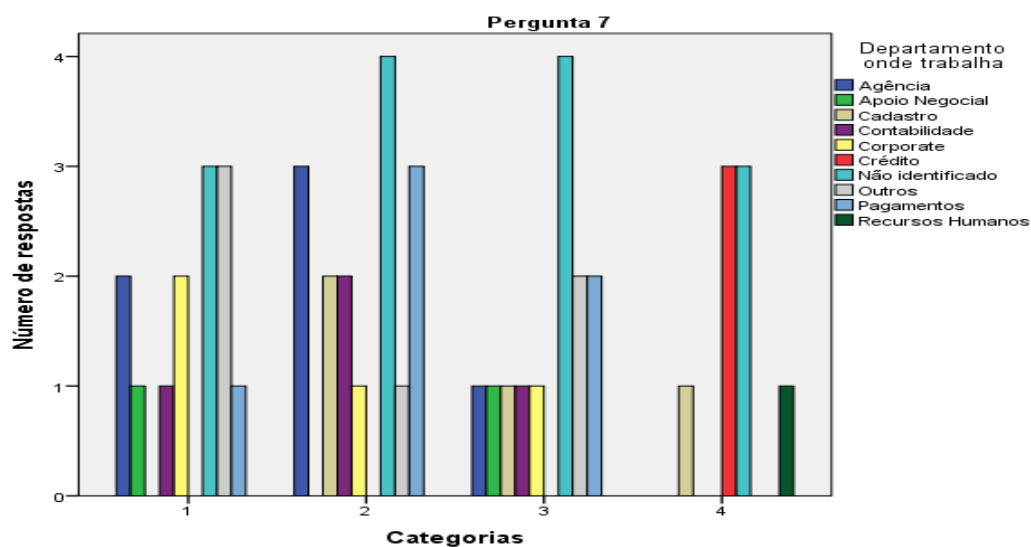


Gráfico 5: Distribuição das respostas à questão 7

Fonte: Elaboração própria

Questão 8: Se alguns dos trabalhadores mais qualificados abandonassem a empresa esta teria problemas ao nível do seu desempenho.

Quadro 8 - Distribuição das respostas à questão 8

		8			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	3	6,0	6,0	6,0
	2	1	2,0	2,0	8,0
	3	15	30,0	30,0	38,0
	4	29	58,0	58,0	96,0
	5	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Pela leitura do quadro 8 constata-se que quando questionados se alguns trabalhadores mais qualificados abandonarem a empresa tal situação se iria refletir nos resultados e no desempenho da organização 58% concordou parcialmente com a afirmação, 30% dos inquiridos não tem uma opinião concreta sobre a hipótese levantada. Por outro lado, 2% dos respondentes concorda em parte e apenas 6% discorda totalmente, ao passo que 4% concorda totalmente com a afirmação do inquirido.

O gráfico 6 traduz as respostas à questão 8 distribuída por departamento:

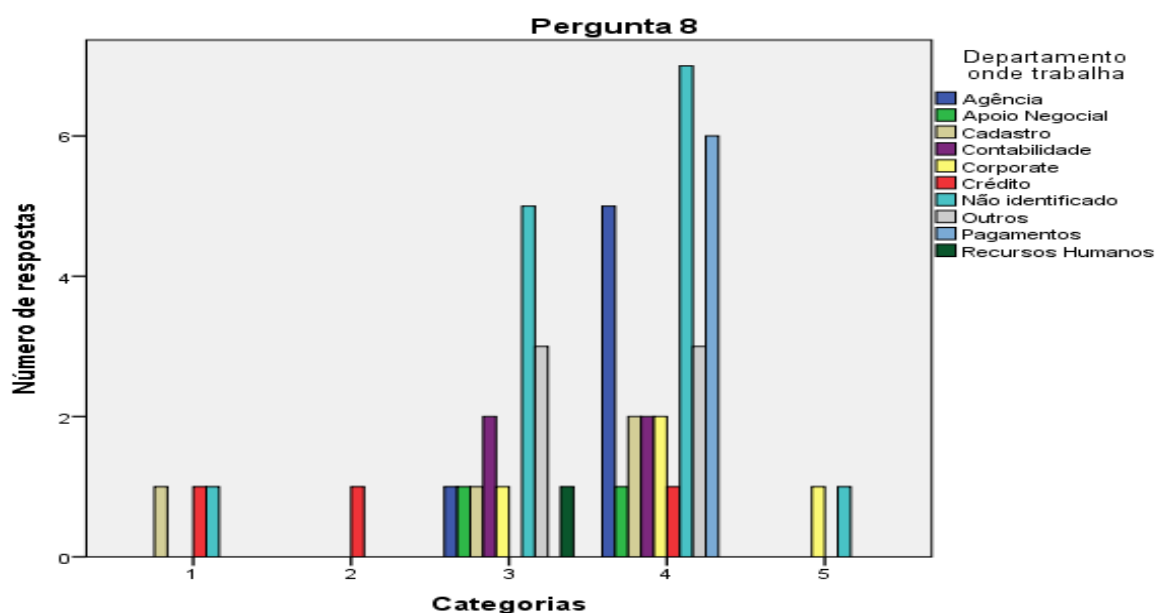


Gráfico 6: Distribuição das respostas à questão 8

Fonte: Elaboração própria

Podemos destacar que, à exceção do departamento de recursos humanos, todos os demais departamentos concordam parcialmente com a questão. Há também grande representação dos setores na categoria 3 (não concorda e nem discorda).

Apenas os respondentes do departamento de crédito, e os dos departamentos denominados de “outros” e “não identificado” é que discordam totalmente com a afirmação de que se alguns dos trabalhadores mais qualificados abandonassem a empresa esta teria problemas ao nível do seu desempenho.

Questão 11: Quando contrata novos colaboradores, a sua empresa preocupa-se em encontrar os melhores candidatos disponíveis.

Quadro 9 - Distribuição das respostas à questão 11

11

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	2	4,0	4,0	4,0
	2	7	14,0	14,0	18,0
	3	16	32,0	32,0	50,0
	4	20	40,0	40,0	90,0
	5	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos resultados obtidos na questão 11, 40% dos respondentes concordam parcialmente e 10% concordam totalmente que o banco procura sempre contratar os melhores candidatos possíveis, 32% não concordam e nem discordam, 4% discordam totalmente e 14% discordam parcialmente. O resultado demonstra que há uma divisão na opinião dos colaboradores (no que se refere à preocupação por parte da empresa na contratação de pessoas qualificadas).

O gráfico abaixo ilustra a distribuição dos resultados obtidos por departamento:

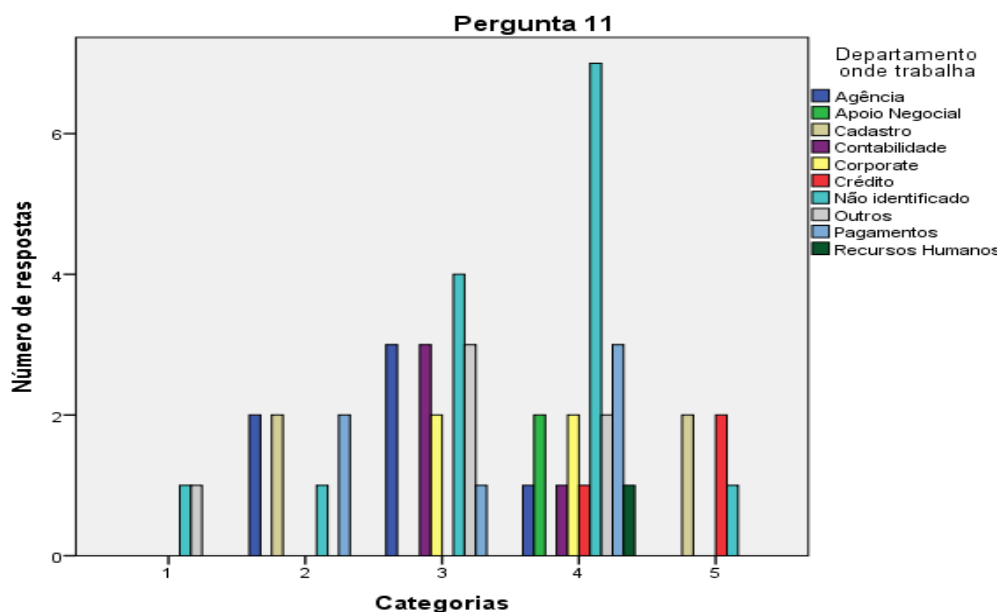


Gráfico 7: Distribuição das respostas à questão 11

Fonte: Elaboração própria

Questão 16: Se determinados empregados, designadamente os mais qualificados e que executam tarefas mais específicas, subitamente deixassem a empresa, a empresa iria ter problemas a nível do atingimento dos seus objetivos.

Quadro 10 - Distribuição das respostas à questão 16

16

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 2	8	16,0	16,0	16,0
3	16	32,0	32,0	48,0
4	16	32,0	32,0	80,0
5	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

À semelhança da questão 8 (que aborda a hipótese que se alguns dos trabalhadores mais qualificados abandonassem a empresa esta teria problemas ao nível do seu desempenho), os resultados das respostas dadas à questão 16 mostram que 16% os respondentes discordam parcialmente desta afirmação, 32% não concordam e nem discordam e 52% concordam total ou parcialmente com a afirmação (32% concordam parcialmente e 20% concordam totalmente).

Deste modo, há uma tendência para os respondentes considerarem que o facto de haver uma saída da organização de trabalhadores mais qualificados tal situação poderá afetar o atingimento dos resultados definidos.

O gráfico 8 nos permite compreender a opinião por departamentos:

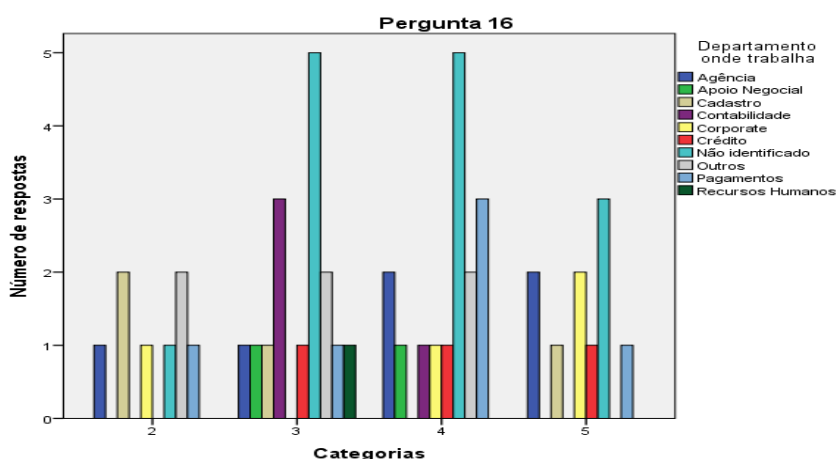


Gráfico 8: Distribuição das respostas à questão 16

Fonte: Elaboração própria

A análise das respostas por departamento dadas à questão 16 mostra que representantes de quase todos os departamentos não tinham opinião sobre o assunto ou concordam parcialmente com a afirmação. No entanto, pode-se constatar uma contradição dentro dos departamentos designados por agências, *corporate*, pagamentos e cadastro, onde alguns inquiridos destes departamentos concordam totalmente que a saída de determinados empregados que executam tarefas mais específicas, traz à empresa problemas de atingimento de objetivos. Por outro lado, outros inquiridos desses mesmos departamentos discordam parcialmente com esta afirmação.

Questão 19: Com a saída de um empregado da equipa de trabalho, poder-se-á perder algum valor no capital humano da empresa.

Quadro 11 - Distribuição das respostas à questão 19

19

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 1	2	4,0	4,0	4,0
2	1	2,0	2,0	6,0
3	11	22,0	22,0	28,0
4	28	56,0	56,0	84,0
5	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Quando abordados sobre se com a saída de um colaborador poder-se-ia perder algum valor no capital humano da empresa, 56% dos inquiridos reconhecem parcialmente que haveria perda de capital humano, 16% concordam plenamente com a perda e 22% não concordam e nem discordam, ao passo que 4% discordam totalmente e 2% discordam parcialmente com a afirmação.

As respostas dadas a esta questão mostram que quase três quartos dos respondentes valorizam o capital humano da organização, entendendo que a saída de um colaborador vai gerar uma perda desse capital humano da organização.

No gráfico 9 pode-se observar a repartição das respostas, consoante o departamento onde o respondente trabalha.

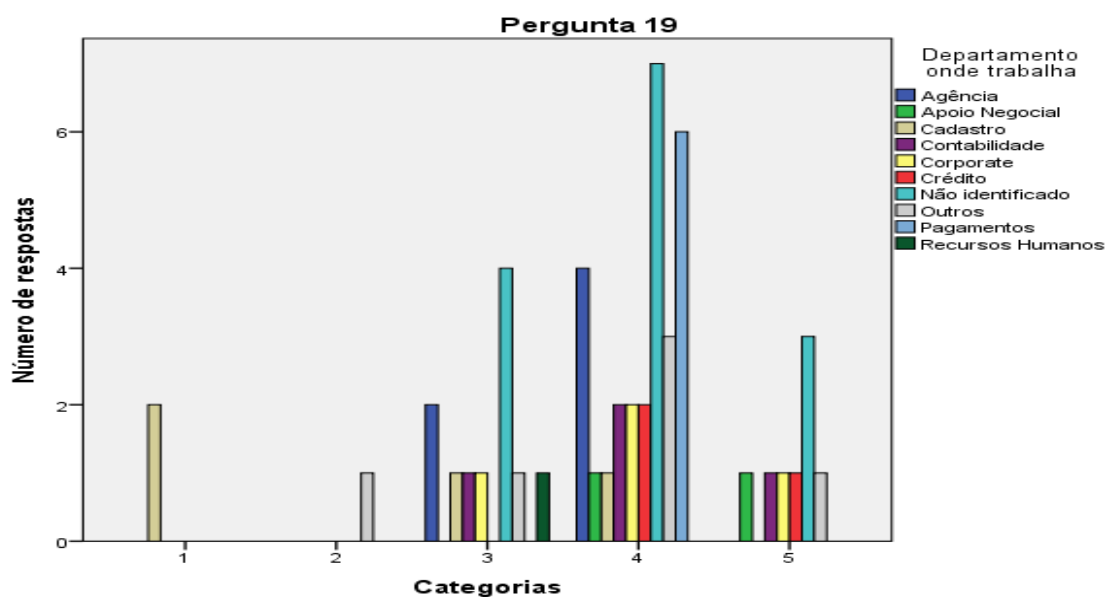


Gráfico 9: Distribuição das respostas à questão 19

Fonte: Elaboração própria

Em análise ao gráfico 9 destacamos que há uma representação de todos os departamentos do banco no na categoria 4, demonstrando que os inquiridos concordam parcialmente que há uma perda de valor do capital humano com a saída de colaboradores da equipa de trabalho da empresa. O departamento de cadastro foi o único que discorda totalmente com a questão e o departamento classificado como “outros” foi o único que discorda parcialmente.

Os resultados obtidos neste grupo de questões, mostram que os respondentes não estão satisfeitos com a política de retenção do capital humano e que a empresa não está preparada para a saída de empregados qualificados.

4.3.3 Grupo 3

O grupo 3 engloba as questões relativas ao trabalho em equipa, designadamente as questões 3 e 4.

Questão 3: A empresa onde trabalha obtém bons resultados quando há cooperação e trabalho de equipa.

Quadro 12 - Distribuição das respostas à questão 3

3

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 2	1	2,0	2,0	2,0
3	4	8,0	8,0	10,0
4	19	38,0	38,0	48,0
5	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

A análise das respostas à questão 3 mostra que 90% (52% concordam totalmente e 38% concordam em parte) consideram o trabalho de equipa fundamental para o bom desempenho e resultados do banco; 8% não concordam e nem discordam, enquanto 2% discordam em parte com a afirmação.

Graficamente observa-se os seguintes resultados:

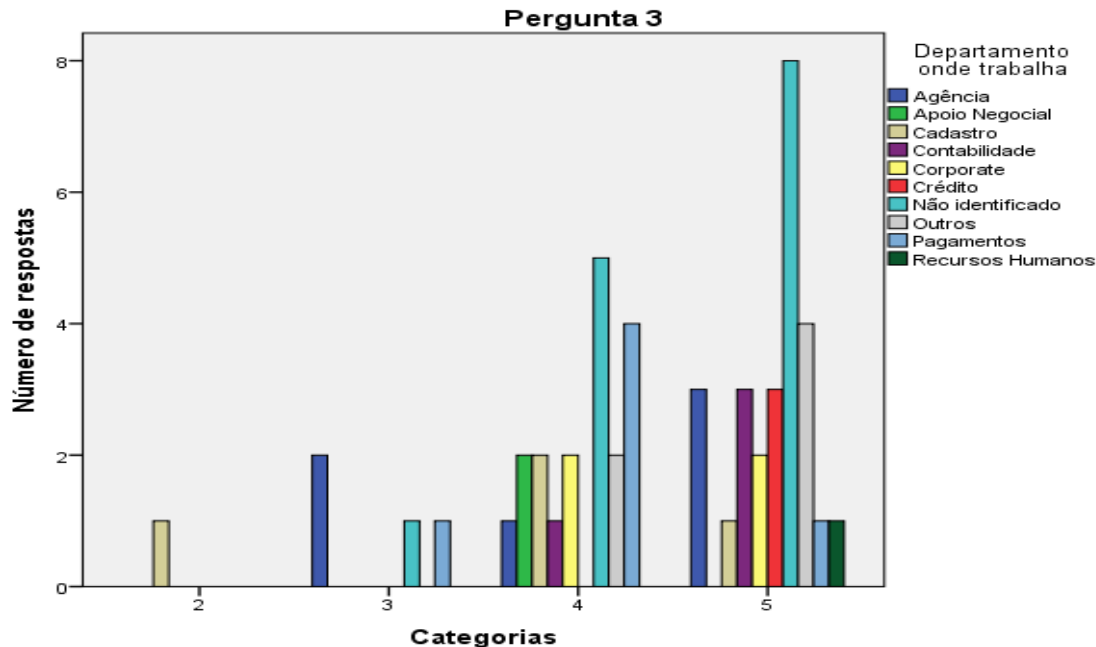


Gráfico 10: Distribuição das respostas à questão 3

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar no gráfico 10 que os inquiridos de quase todos os departamentos concordam total ou parcialmente que o trabalho de equipa traz bons resultados para a empresa, o que demonstra que há uma conscientização da importância da cooperação mútua para se atingir os objetivos organizacionais, que apenas o setor do cadastro tem representação na categoria 2 (discorda em parte) e que há uma representação dos setores agência, pagamentos e “não identificado” na categoria 3 (não concorda e nem discorda).

Questão 4: É promovido/incentivado o desenvolvimento das relações internas na empresa onde trabalha.

Quadro 13 - Distribuição das respostas à questão 4

4

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	4	8,0	8,0	8,0
	2	13	26,0	26,0	34,0
	3	16	32,0	32,0	66,0
	4	14	28,0	28,0	94,0
	5	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Os resultados obtidos nas respostas à questão 4 mostram que 32% dos inquiridos não tem uma opinião formada sobre o tema, 28% concorda em parte, 26 % discorda em parte; 8% discorda totalmente, 6% concorda totalmente de que é promovido/incentivado o desenvolvimento das relações internas na empresa.

No gráfico 11 pode-se observar a repartição das respostas à questão em análise, consoante o departamento onde o respondente trabalha.

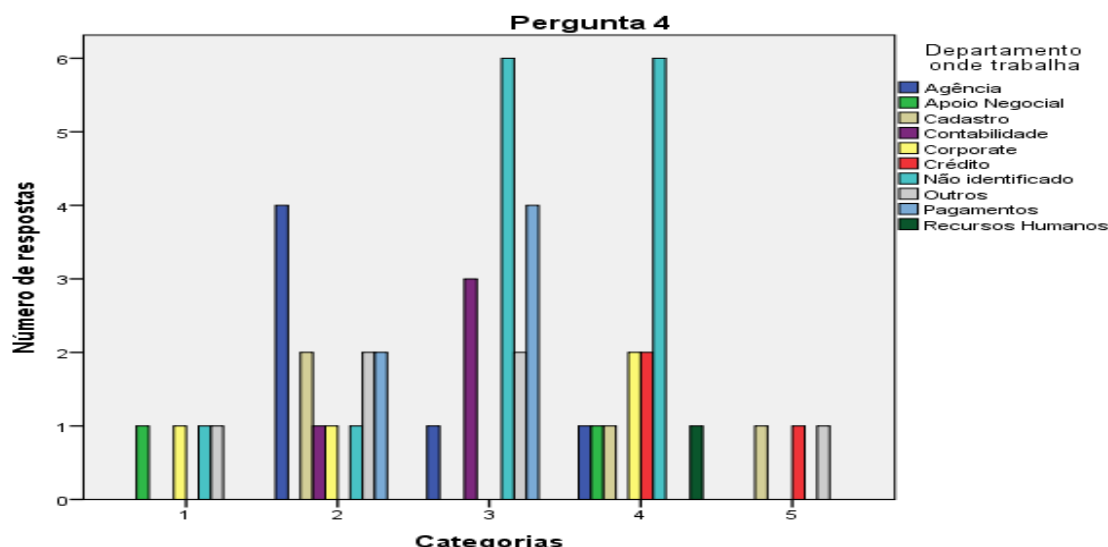


Gráfico 11: Distribuição das respostas à questão 4

Fonte: Elaboração própria

O gráfico 11 mostra uma pulverização nos resultados obtidos na abordagem feita à questão 4, onde há opiniões divergentes dentro dos diferentes departamentos, de que a empresa promove e incentiva as relações internas. Os respondentes das agências maioritariamente discordam desta afirmação, evidenciando um sentimento de isolamento face os demais departamentos.

4.3.4 Grupo 4

O grupo 4 engloba as questões 5, 12, 13 e 17 que abordam a temática da motivação.

Questão 5: Geralmente os empregados da sua empresa executam as tarefas demonstrando motivação na execução das mesmas.

Quadro 14 - Distribuição das respostas à questão 5

		5			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	4	8,0	8,0	8,0
	2	16	32,0	32,0	40,0
	3	4	8,0	8,0	48,0
	4	23	46,0	46,0	94,0
	5	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

No que se refere às respostas dadas à questão 5 observa-se que 52% (soma dos 46% que concordam em parte e dos 6% que concordam totalmente) dos respondentes concorda que os colaboradores demonstram motivação aquando da execução das suas tarefas, mas 40% (soma dos 32% que discordam em parte e dos 8% que discordam totalmente) dos respondentes está em desacordo com esta afirmação. O gráfico abaixo ilustra as respostas dadas por departamento:

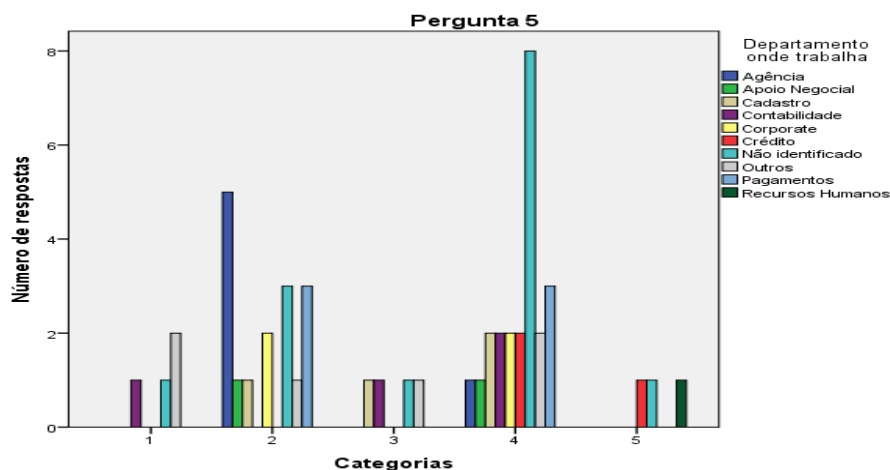


Gráfico 12: Distribuição das respostas à questão 5

Fonte: Elaboração própria

Face aos resultados obtidos pode-se concluir que a maior parte das respostas dadas à questão 5 se encontra no ponto 4 da escala (“concordo em parte”), com representação de quase todos os departamentos, com exceção dos respondentes do departamento de recursos humanos que optaram pela resposta 5 (“concorda totalmente”) no que se refere aos trabalhadores estarem motivados quando desempenham o seu trabalho. De destacar a maior concentração de respostas dadas pelos respondentes pertencentes ao departamento das agências no nível 2 (“discordo em parte”), o que reflete um grau maior de desmotivação por parte dos inquiridos deste departamento.

Questão 12: O facto de os empregados desempenharem as suas tarefas utilizando ao máximo as suas capacidades, diferencia a sua empresa das outras empresas do setor.

Quadro 15 - Distribuição das respostas à questão 12

12

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	2	4,0	4,0	4,0
	2	9	18,0	18,0	22,0
	3	20	40,0	40,0	62,0
	4	14	28,0	28,0	90,0
	5	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

As respostas à questão 12 mostram que 40% dos respondentes não têm uma opinião clara sobre se o facto de os colaboradores desempenharem as suas tarefas utilizando ao máximo as suas capacidades, faz com que o banco se diferencie da concorrência. Já 28% dos respondentes concordam em parte e 10% concordam totalmente em que o modo que as pessoas desempenham as suas funções vai permitir que o banco se diferencie dos demais bancos; 18% discordam em parte e 4% discordam totalmente com esta hipótese.

Graficamente obtiveram a seguinte distribuição:

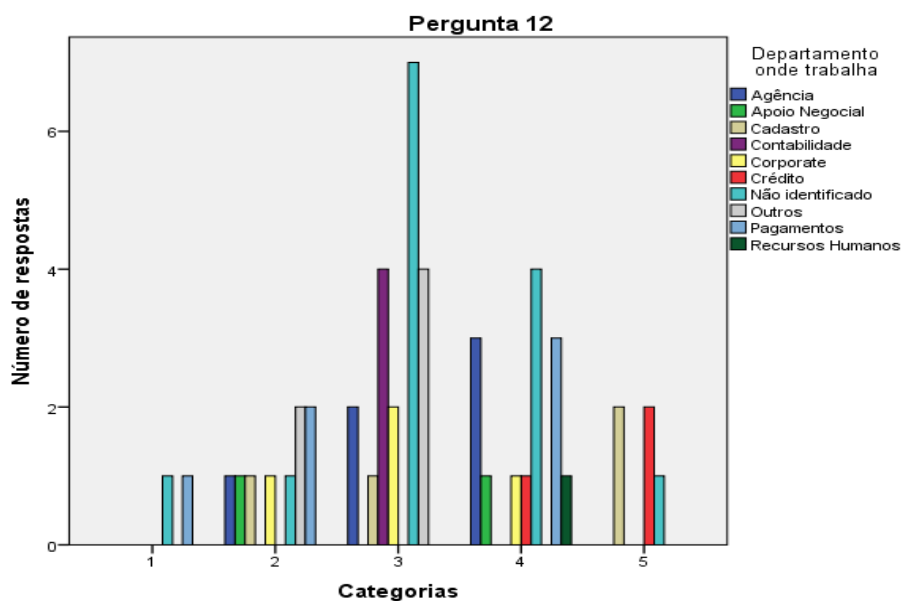


Gráfico 13: Distribuição das respostas à questão 12

Fonte: Elaboração própria

O gráfico 13 ilustra uma maior concentração de respostas à questão 12 no nível 3 (“não concordo, nem discordo”), o que demonstra que não há uma percepção clara de que ao desempenhar as suas tarefas com o máximo de suas capacidades os funcionários estão a colaborar para uma diferenciação da sua empresa face às concorrentes dentro do setor bancário. Este sentimento, de acordo com o gráfico, está presente nas respostas dos inquiridos de quase todos os departamentos.

Questão 13: Os colaboradores da sua empresa dão o melhor de si para atingirem os objetivos da organização.

Quadro 16 - Distribuição das respostas à questão 13

13

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 2	6	12,0	12,0	12,0
3	10	20,0	20,0	32,0
4	29	58,0	58,0	90,0
5	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Podemos destacar em análise aos resultados apresentados que a maioria dos respondentes (58%) concordam em parte que os colaboradores se empenham o mais possível no atingimento dos objetivos organizacionais e somente 12% entende que não há este empenhamento por parte dos colaboradores do banco. O gráfico 14 ilustra a distribuição dos resultados por departamentos do banco:

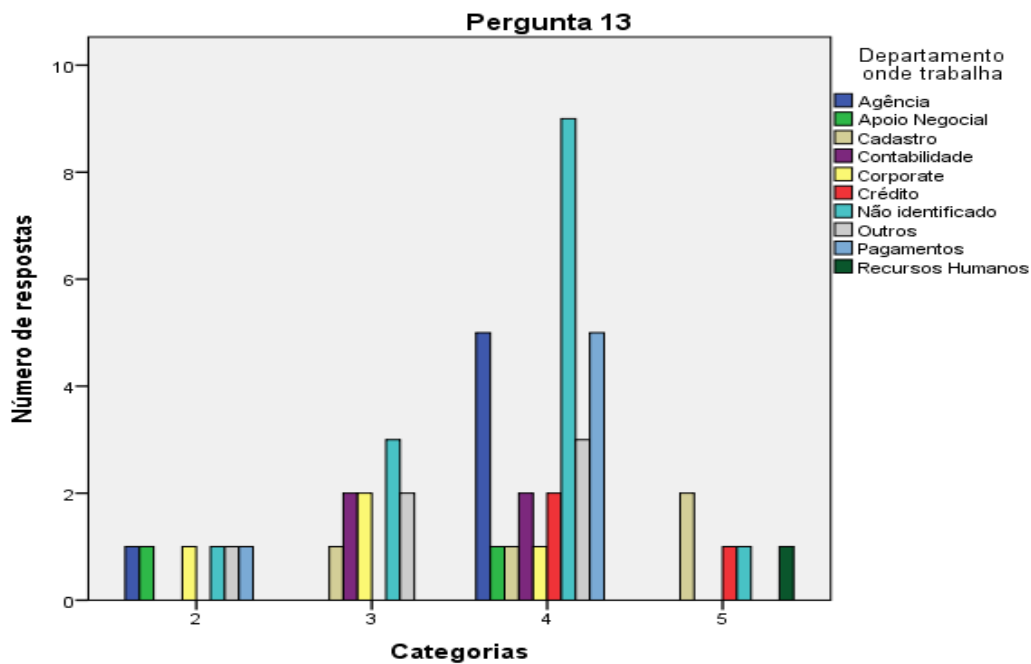


Gráfico 14: Distribuição das respostas à questão 13

Fonte: Elaboração própria

A representação gráfica da distribuição de respostas, por departamentos, obtidas na questão 13, evidencia que há predominância de respostas de nível 4 (“concordo em parte”) entre os inquiridos de quase todos os departamentos (com exceção ao setor de Recursos Humanos), de que todos os funcionários se empenham o mais possível no atingimento dos objetivos organizacionais. Somente uma percentagem pouco significativa de respondentes de alguns departamentos, nomeadamente agências, *corporate*, apoio negocial e pagamentos, entende que não há este empenhamento por parte dos colaboradores do banco.

Questão 17: Os colaboradores da sua empresa geralmente desempenham as suas tarefas sem grande empenho.

Quadro 17 – Distribuição das respostas à questão 17

17

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1	8	16,0	16,0	16,0
	2	18	36,0	36,0	52,0
	3	13	26,0	26,0	78,0
	4	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

A questão 17 está formulada de forma inversa a questão da questão 13 (Os colaboradores da sua empresa dão o melhor de si para atingirem os objetivos da organização), 36% dos respondentes discordam em parte; 16% discordam totalmente; 26% não concordam e nem discordam; 22% concordam em parte que os colaboradores do banco, regra geral, desempenham as suas tarefas com empenho, o que está de certa forma compatível com as respostas dadas à questão 13.

No gráfico 15 pode-se observar a repartição das respostas à questão em análise, consoante o departamento onde o respondente trabalha:

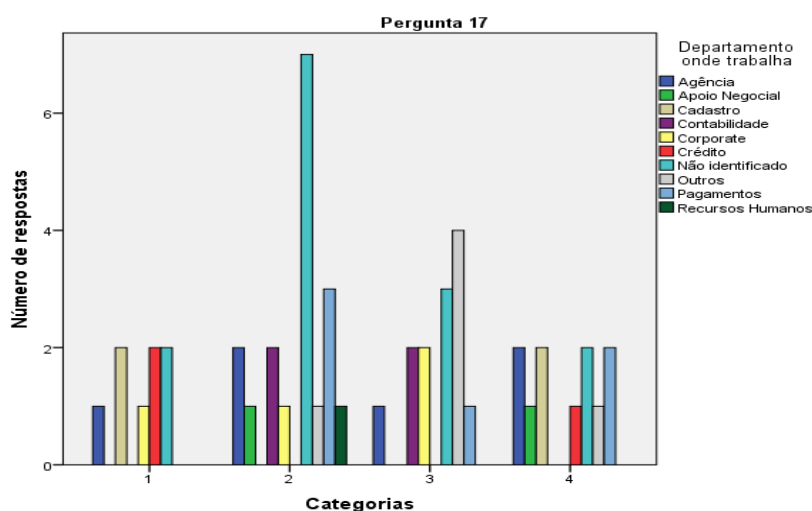


Gráfico 15: Distribuição das respostas à questão 17

Fonte: Elaboração própria

O gráfico mostra um padrão de respostas praticamente inverso ao patente no gráfico anterior, o que reflete coerência no reconhecimento por parte dos inquiridos de todos os

setores, de que os colaboradores do banco desempenham bem suas tarefas e procuram dar o melhor de si mesmos para atingirem os objetivos da empresa.

4.3.5 Grupo 5

O grupo 5, que integra as questões 10, 15 e 18, relaciona-se com o tema formação.

Questão 10: A sua empresa incentiva os colaboradores a fazerem uma atualização contínua dos seus conhecimentos, através de programas de formação.

Quadro 18 - Distribuição das respostas à questão 10

10

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 1	1	2,0	2,0	2,0
2	14	28,0	28,0	30,0
3	9	18,0	18,0	48,0
4	22	44,0	44,0	92,0
5	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Diante dos resultados apresentados nesta questão, destacamos que a maior concentração de resposta é na categoria 4 (concordam em parte) apresentando 44% da opinião dos respondentes que entende que o banco incentiva os colaboradores a fazerem uma atualização contínua dos seus conhecimentos, através de programas de formação; 28% dos respondentes optaram pela categoria 2 (discordam em parte) entende que o banco não apoia os empregados na sua constante valorização profissional, designadamente através da realização de ações de formação.

A distribuição de respostas por departamento ilustrado no gráfico a seguir permite um melhor entendimento dos resultados:

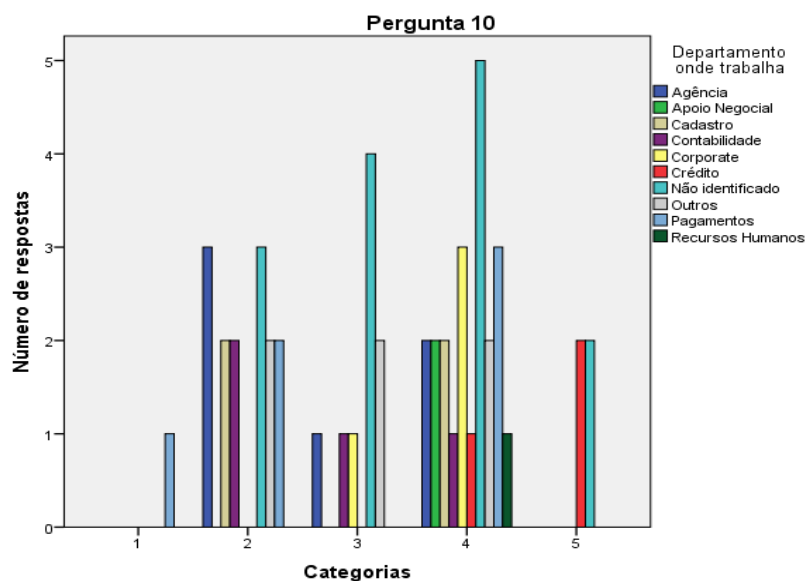


Gráfico 16: Distribuição das respostas à questão 10

Fonte: Elaboração própria

Podemos considerar, pela análise do gráfico 16, que os inquiridos de todos os departamentos concordam em parte (nível 4) com o facto de no banco Alfa haver incentivo à atualização contínua dos colaboradores, através de programas de formação. É de destacar que apenas 2 departamentos concordam totalmente com a questão e não houve total discordância (nível 1) em nenhum dos departamentos.

Questão 15: A empresa apoia os empregados na sua constante valorização profissional, sempre que os mesmos considerem necessária essa valorização, realizando ações de formação periódicas.

Quadro 19 - Distribuição das respostas à questão 15

15

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 1	8	16,0	16,0	16,0
2	15	30,0	30,0	46,0
3	10	20,0	20,0	66,0
4	9	18,0	18,0	84,0
5	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a distribuição das respostas dadas na questão 15, percebe-se que há uma percepção diferente relativamente à questão anterior. Quando questionados se a empresa apoia os empregados na sua constante valorização profissional quando estes consideram necessária esta valorização, há uma grande concentração de respostas (30%) no nível 2 (“discordo em parte”) e 16% no nível 1 (discordam totalmente). Contudo, pode-se observar também uma grande percentagem de respostas nos níveis 4 (18%) e 5 (16%) (“concordo em parte” e “concordo plenamente”) e 20% dos inqueridos nem concordam e nem discordam, o que leva a crer que este apoio não é percebido de forma abrangente.

O gráfico abaixo mostra a distribuição das respostas por departamentos:

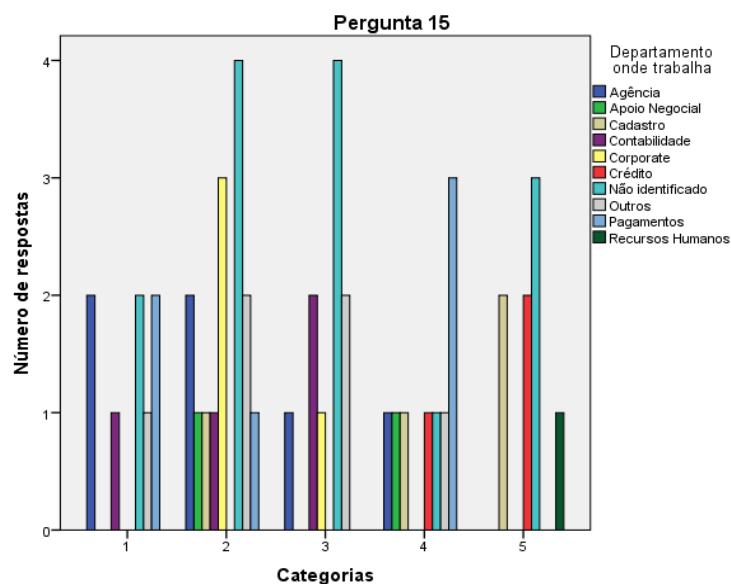


Gráfico 17: Distribuição das respostas à questão 15

Fonte: Elaboração própria

Em observação ao gráfico 17, destacamos um elevado número de respondentes dos departamentos Cadastro, *corporate*, “não identificado” e agências que não consideram que a empresa apoia os colaboradores na valorização permanente e contínua, o que pode ser indicativo de que o incentivo pode não ser percebido ou proporcionado a todos os colaboradores.

Questão 18: Os empregados vão aprendendo uns com os outros, existindo um elevado nível de troca de informação e conhecimento entre eles.

Quadro 20 - Distribuição das respostas à questão 18

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	2	1	2,0	2,0	2,0
	3	5	10,0	10,0	12,0
	4	35	70,0	70,0	82,0
	5	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

No quadro 20 podemos constatar que 70% dos inqueridos concordam em parte (categoria 4) que os empregados vão aprendendo uns com os outros, existindo um elevado nível de troca de informação e conhecimento entre eles, 18% concordam totalmente e 2% discordam em parte com a questão.

No gráfico 16 pode-se observar a repartição das respostas à questão em análise, consoante o departamento onde o respondente trabalha.

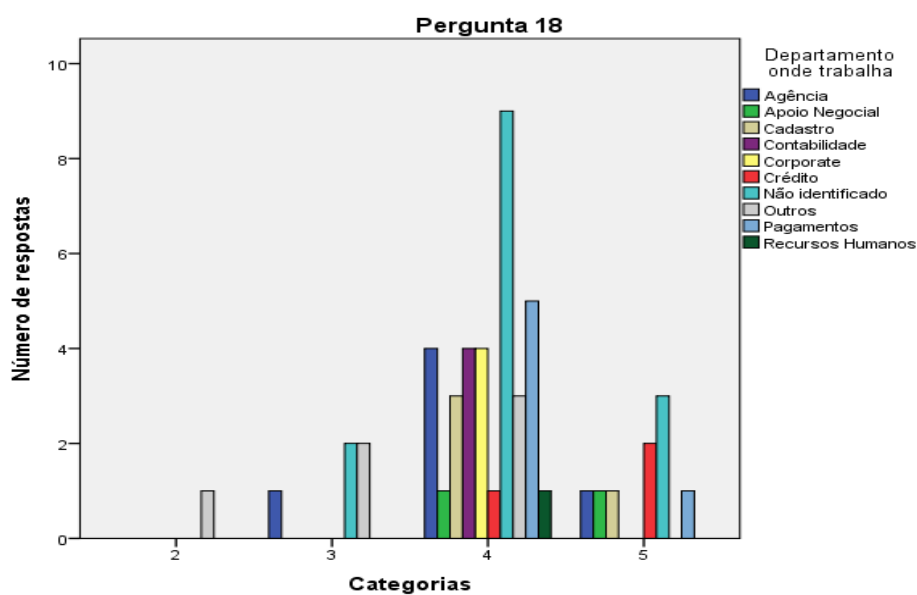


Gráfico 18: Distribuição das respostas à questão 18

Fonte: Elaboração própria

Relativamente a troca mútua de conhecimentos, destacamos maior concentração de inquiridos de todos os departamentos no nível 4 (concordam em parte) e consideramos que a maior parte dos inquiridos acreditam que há um elevado nível de troca de informações e conhecimentos entre eles.

4.3.6 Grupo 6

O último grupo de questões, que engloba as questões 14 e 20, pretende aferir se os inquiridos consideram que podem expressar as suas opiniões.

Questão 14: Os empregados da sua empresa expressam as suas opiniões relativamente às políticas de gestão de recursos humanos da organização.

Quadro 21 - Distribuição das respostas à questão 14

14

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 1	3	6,0	6,0	6,0
2	18	36,0	36,0	42,0
3	14	28,0	28,0	70,0
4	10	20,0	20,0	90,0
5	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

A análise das respostas obtidas nesta questão mostram que 36% dos inquiridos reconhece que não expressa suas opiniões relativamente às políticas de gestão de recursos humanos no banco. De referir que pouco mais de um quarto dos respondentes não tem opinião formada (ou seja, não concorda, nem discorda); 20% concordam em parte e 10% concordam totalmente de que os empregados podem expressar as suas opiniões sobre a política de gestão de recursos humanos do banco e 2% discordam totalmente desta afirmação.

No gráfico 19 pode-se observar a repartição das respostas à questão em análise, consoante o departamento onde o respondente trabalha.

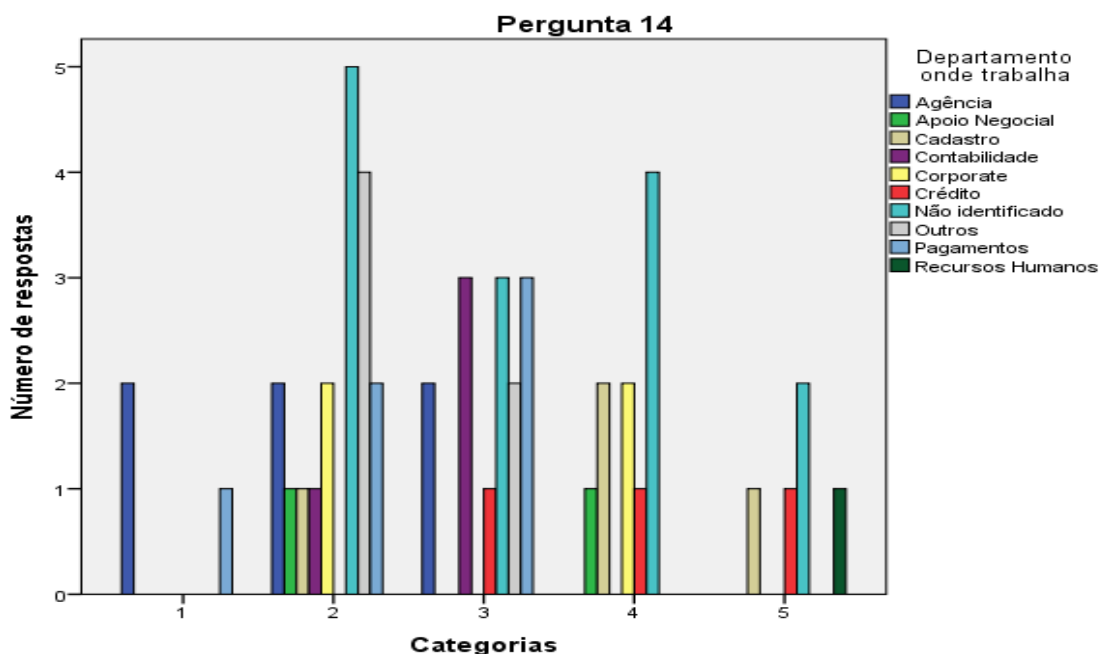


Gráfico 19: Distribuição das respostas à questão 14

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à questão 14, o gráfico 19 mostra que há uma representação em todas as respostas, apesar de se registar uma maior concentração das respostas dadas pelos inquiridos dos vários departamentos no nível 2 (“discordo em parte”), em destaque ao número de respondentes dos setores cadastro e “não identificado”. No nível 3 (“não concordo, nem discordo”) destacamos os setores contabilidade, “não identificado” e pagamentos. É de destacar também a concentração de respostas no nível 4 (“concordo em parte”) com destaque aos setores “não identificado”, corporate e cadastro.

Alguns respondentes do departamento de recursos humanos, cadastro, “não identificado” e crédito, quando abordados sobre a temática dos colaboradores expressarem suas opiniões acerca das políticas de gestão de recursos humanos no banco, concordam totalmente com esta afirmação.

Questão 20: Os colaboradores estão empenhados em manifestar as suas ideias em reuniões e/ou em grupos de discussão/trabalho.

Quadro 22 - Distribuição das respostas à questão 20

20

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 2	7	14,0	14,0	14,0
3	15	30,0	30,0	44,0
4	20	40,0	40,0	84,0
5	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Em relação a questão 20, 40% dos respondentes concorda parcial e 16% concordam totalmente que há a manifestação e discussão de ideias quer em reuniões, quer no âmbito de grupos de trabalho; 30% não tem opinião formada, enquanto 14% discordam em parte de que os colaboradores estão empenhados em manifestar as suas ideias em reuniões e/ou em grupos de trabalho. Gráficamente obtêm a seguinte distribuição:

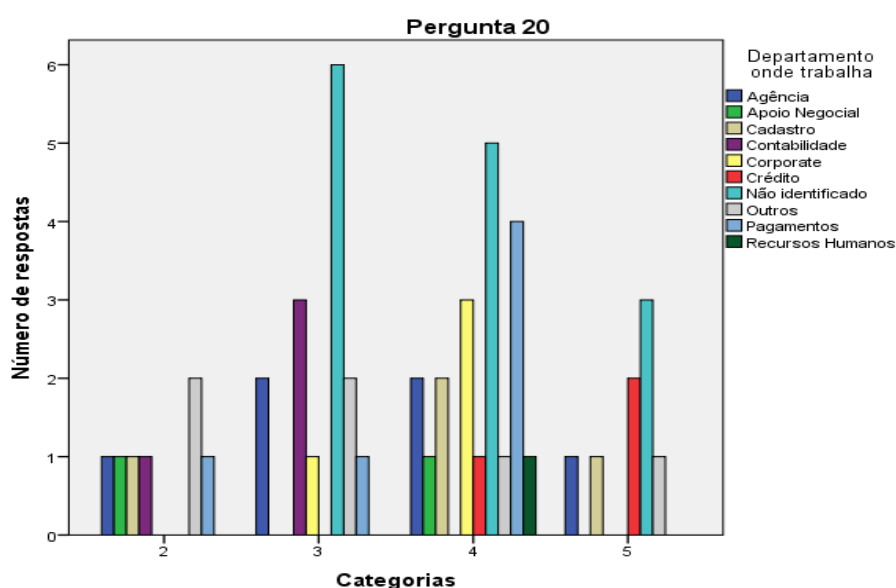


Gráfico 20: Distribuição das respostas à questão 20

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados se estão empenhados em manifestar suas ideias em reuniões de grupo ou de trabalho, a maioria dos inquiridos optou pela resposta 4 (“concordo em parte”). O departamento de contabilidade apresenta-se no gráfico unicamente nas respostas 3 (“não concordo, nem discordo”) e resposta 2 (“discordo em parte”), o que demonstra que neste departamento em particular, sente-se mais a falta de participação mais efetiva dos colaboradores em demonstrar suas ideias e opiniões.

Em sínteses e considerando a soma das maiores respostas obtidas nos 6 grupos, destacamos os seguintes resultados:

Grupo 1: a maioria dos respondentes concorda que os funcionários não têm formação adequada, mas possuem competências para as funções que exercem.

Grupo 2: grande parte dos inquiridos concorda que não há um plano de formação para substituir funcionários qualificados e que não há uma política de retenção de capital humano na empresa.

Grupo 3: 90% (soma dos que concordam em parte e dos que concordam totalmente) dos respondentes concordam que o trabalho em equipa é fundamental.

Grupo 4: a maioria dos inquiridos entende que os colaboradores se empenham para que a empresa atinja os objetivos.

Grupo 5: a maioria dos respondentes concorda que a aprendizagem é feita por troca de informações entre funcionários.

Grupo 6: a maioria dos respondentes concorda que as ideias e opiniões são manifestadas em reuniões de grupo.

O gráfico a seguir mostra o resumo dos resultados por tema:

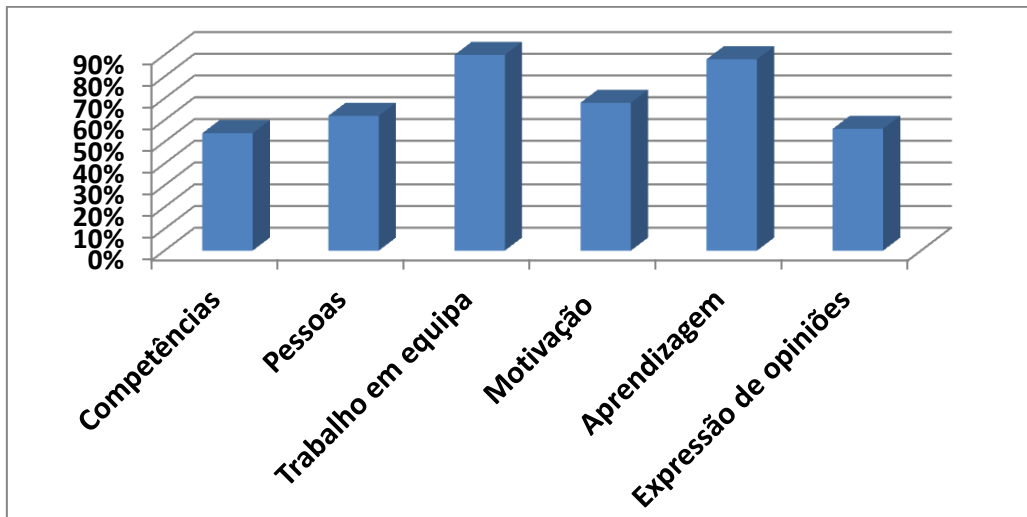


Gráfico 21: Resumo dos resultados obtidos

Fonte: Elaboração própria

4.4 – Análise qualitativa

Após a análise quantitativa dos dados obtidos na aplicação do questionário, ir-se-á apresentar a análise qualitativa, que incide sobre a entrevista realizada junto de um dos elementos da direção do banco em estudo, com questões semiestruturadas, onde foram abordados temas chaves desta investigação, designadamente:

- Será que os gestores das instituições bancárias estão a valorizar o capital humano, de modo a otimizar a sua rentabilidade?
- Será que os gestores bancários têm a preocupação com a satisfação profissional e pessoal dos colaboradores?
- Será que o êxito da gestão de uma instituição bancária poderá estar intimamente relacionada com a satisfação pessoal e o bem-estar dos seus colaboradores?

Na entrevista realizada com um dos responsáveis do Banco Alfa foi referido pelo entrevistado que há uma real e crescente preocupação por parte dos gestores com os colaboradores no âmbito organizacional e que consideram o capital humano essencial para o sucesso do setor bancário.

A valorização do capital humano, segundo o dirigente do Banco Alfa, é um tema bastante relevante e as pessoas são um recurso fundamental para a organização e, por isso, é imperativo proporcionar satisfação profissional aos colaboradores, que se irá refletir numa maior satisfação pessoal, que, por seu turno impulsionará a organização na direção dos objetivos organizacionais previamente definidos.

O entrevistado reconhece que há muito a ser trabalhado no que se refere a valorização do capital humano dentro do banco e considera que o processo de valorização e motivação das pessoas deve ser contínuo e estimulado.

Quando questionado sobre se o banco Alfa estimula os funcionários a terem formação contínua, o gestor respondeu que considera que «o capital humano se desenvolve por meio da educação e experiência do indivíduo, juntamente com habilidades e treinamentos».

Informou, ainda, que o banco oferece aos funcionários acesso a cursos de aperfeiçoamento que possibilitam formação em diversas áreas e temas, através da universidade corporativa do próprio banco, com diversos cursos e formações, disponível na plataforma *online*.

Por fim, relativamente ao trabalho de equipa e integração dos colaboradores nas equipas de trabalho, o gestor destacou o incentivo à integração com a criação de uma equipa formada por funcionários voluntários de diversos sectores e níveis hierárquicos, que tem como objetivos auxiliar a administração nas ações de voluntariado, comunicação interna, clima organizacional, reconhecimento, capacitação e qualidade de vida dos funcionários. Procura também integrar os colaboradores e promover o convívio fora do ambiente de trabalho.

Em síntese, da entrevista realizada a um dos responsáveis do banco Alfa pode-se concluir que há uma consciencialização, pelo menos por parte do entrevistado, de que os colaboradores são um recurso fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentadas. Deste modo, é preciso criar mecanismos de atrair, reter e valorizar o capital humano do banco Alfa. Esses mecanismos devem gerar uma maior satisfação profissional e pessoal, passando, entre outros aspetos, pela definição de planos de formação e aprendizagem contínuas que façam com que os colaboradores se sintam valorizados e percecionem uma vontade da organização em apostar nas suas potencialidades.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Contributo para a teoria e a prática

O capital intelectual, nomeadamente o capital humano, tem impacto no desempenho da organização. Stewart (1999:110) afirma, neste sentido, que «o capital intelectual é a matéria-prima a partir da qual são obtidos os resultados financeiros».

De facto, é possível identificar que o capital humano tem ganho notoriedade em vários segmentos de mercado, como o setor bancário, tornando o capital humano uma ferramenta fundamental para alcançar melhores resultados face à concorrência. Brooking (1996:15) defende que «não há nenhum negócio que possa operar sem pelo menos uma pessoa».

O capital humano não é somente a capacidade de cada indivíduo, é também a motivação que promove o crescimento da empresa. Chiavenato (2009:38) define o capital humano como sendo «[...] o capital de gente, talentos e competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações [...] Assim o Capital Humano é constituído de talentos e competências».

Gerir pessoas não é tarefa fácil e constitui um grande desafio para as instituições financeiras, pois estas organizações reconhecem a importância da boa gestão de seu capital humano para alcançarem melhores resultados.

A pesquisa desenvolvida procurou dar um contributo teórico neste sentido, com exemplo prático sobre um tema que tem vindo sistematicamente a ganhar mais espaço nos meios intelectuais e científicos.

5.2 Limitações

Considerando que a realidade é dinâmica e o conhecimento um processo dialético, o presente trabalho apresenta limitações comuns à maioria dos estudos de investigação.

O facto de o estudo ter sido realizado junto à uma instituição bancária estrangeira, que apresenta algumas especificidades quer em termos de dimensão, quer em termos de

cultura organizacional, pode ser apontado como um fator restritivo. Para além disso, o facto do estudo se limitar a uma única instituição impede a generalização dos resultados obtidos.

Por outro lado, também pode ser entendida como limitação o facto do estudo se ter realizado num período em que o banco Alfa está a atravessar um processo de reestruturação, com o encerramento de agências e saída de funcionários, o que provavelmente influenciou alguns dos resultados.

O tempo também pode ser apontado como uma restrição, pois obrigou a limitar a exploração, a análise e o objeto de estudo.

5.3 Pistas para futuras investigações

O desenvolvimento desta temática foi um desafio estimulante, na medida em que procurou dar um contributo na construção das relações humanas dentro das instituições bancárias e, simultaneamente, levantar novas questões que surgem necessariamente em qualquer investigação. No entanto, há muita investigação possível de se realizar nesta área de conhecimento.

Como pista para investigação futura e dado que este estudo foi realizado numa única instituição bancária e por isso as suas conclusões não podem ser generalizadas, seria relevante efetuar estudos idênticos em outras instituições bancárias, utilizando o mesmo instrumento de medida, ou seja, o mesmo questionário, para se poderem efetuar comparações com os resultados obtidos no presente estudo.

Seria igualmente de grande interesse explorar as outras vertentes do capital intelectual no setor bancário e comparar com outros setores de atividade, de modo a validar os resultados obtidos, alargar as hipóteses e proceder à comparação entre elas.

5.4 Conclusão final

O problema de investigação consistiu em procurar identificar se as mudanças de paradigmas no setor bancário contribuíram para a valorização do capital humano presente nestas instituições, refletindo nos resultados alcançados.

O objetivo do estudo era elaborar uma investigação no setor bancário, considerando a valorização do capital humano como fator determinante para o sucesso organizacional.

Os resultados da investigação confirmam as questões levantadas de que os gestores do setor bancário reconhecem que a gestão do capital humano é importante para o sucesso da organização e para a sustentabilidade dos seus resultados, mas têm dificuldade em explorá-lo e geri-lo de forma a otimizar o capital humano.

Os colaboradores reconhecem a sua importância para o atingimento dos resultados da organização, apesar de considerarem que não há uma otimização da utilização das suas competências.

Os resultados da análise qualitativa aqui apresentados validam as questões formuladas nesta investigação confirmando-se, de acordo com os resultados da entrevista feita a um dos responsáveis do banco Alfa, que os gestores reconhecem a importância do capital humano no sucesso da organização e contribuem para sua sustentação e rentabilidade.

O estudo indica, portanto, que as organizações procuram cada vez mais profissionais com as competências técnicas (e também comportamentais), que possam contribuir de maneira significativa para o sucesso dos negócios bancários, pois o capital humano se tem tornado cada vez mais importante para as organizações atingirem resultados positivos.

Em suma, pode-se concluir que foi atingido o objetivo de investigação e que se confirmou a importância do capital humano na empresa alvo do estudo e que o processo de valorização do capital humano no setor bancário deve ser estimulado como um processo contínuo e bilateral, pois ficou claro que exerce importante papel na empresa.

Contudo, constitui um desafio necessário para os gestores, identificar, manter, valorizar e investir no capital humano. Investir neste recurso deve fazer parte da cultura organizacional, valorizar o colaborador deve ser entendido como uma forma de investimento e não de custo para a organização.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; NOVAES, Marcos Bidart Carneiro e YAMAGUTI, Celso. *Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda*. In Rev. Adm. UFSM, SantaMaria, v. I, n. 1, p: 7-25, jan./abr. 2008.

ALVES, Nelson A. O Capital Intelectual. *Revista Banas Qualidade* [em linha] Set. 2001. [consult.15 set. 2014] Disponível em : <http://www.mcs.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1164653351.3313A.pdf>.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas, 2007.

BROOKING, A. *Intellectual capital*. Thomson Learnin, 1996.

BONTIS ,N. (2002): *Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital- framing and advancing the state of field* in Bontis (eds.): World Congress on Intellectual Capital Readings, Butterworth-Heinemann, pp.13-55.

CABRITA, Maria do Rosário. *Capital intelectual e desempenho organizacional*. Lisboa – Porto, Lidel, 2009. ISBN: 978-972-757-618-0.

CABRITA, Maria do Rosário. Capital intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português. In: **Revista portuguesa e brasileira de gestão**. Vol.11, nº-3, p.63-73, 2012. ISSN 1645-4464

CARVALHO, Margarida A. Salgueiro. *Sector bancário português: evolução recente*. [em linha] Minho, 2010. [consult. 5 de jun 2015] disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/12010/1/Evolu%C3%A7%C3%A3o%20Recente_Sector%20Banc%C3%A1rio%20Portugu%C3%AAs.pdf.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas, 1994.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos

quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. [em linha]. 2:4 (2008),01-13 [consult. 20 de nov. 2014] Disponível em [http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/ISSN 1980-7031](http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/ISSN%201980-7031).

DAVENPORT, Thomas O. *Capital Humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel, 2001.

Drucker, P. *The next society*. In **The economist**, 52, 2001.

EDWINSSON, Leif. *O capital intelectual como instrumento de gestão. Administração e finanças. Case Studies – Skandia*. Insight. jul/ago. 1997.

EDVINSSON, Leif; e MALLONE, Michael. *Capital intelectual. Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FARIA, João José Soares. *A influência do capital intelectual na capacidade inovadora de um hospital*. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo, 2013.

FORTUNA, E. *Mercado financeiro: produtos e serviços*, 15 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

FREITAS-MAGALHÃES, A. *A Psicologia das Emoções: O Fascínio do Rosto Humano*. Lisboa: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2011.

KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Quallitymark, 1998.

RODRIGUES, Guiomar de Barros Pereira. *A importância do capital intelectual e o seu impacto no desempenho financeiro: uma aplicação ao setor da logística*. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas. Viana do Castelo, 2011.

MALHOTRA, Y. *Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development*. 2003. [em linha] disponível em <http://www.kmnetwork.com/consult>. 15 set 2013

MATOS, F.; e LOPES, A. Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. In *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (2), 233-245, 2008.

MOREIRA, Fabiano Greter; VIOLIN, Fábio Luciano; e SILVA, Luciana Codognoto. *Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico*. In **ReCaPe** Revista de Carreiras e Pessoas. Volume IV – Nº 03 , São Paulo, Set/Out/Nov/Dez 2014.

NEVES, José Luís. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. In **Caderno de pesquisas em administração**, V.1, n.3. 1996.

PINA E CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CAMPOS E CUNHA, Rita; e CABRAL-CARDOSO, Carlos. Emoções e Inteligência emocional: A dialéctica Coração. Razão. In *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ªed. Lisboa: Editora RH, 2007 pp. 121-151.

PINA, Bernardo. *Origem do capital social*. In *Revista Veja, edição 1951, ano 39, nº 14, Ed. Abril*, 2008. [em linha] disponível em <http://www.produzindo.net/voce-sabe-qual-e-a-origem-do-capital-social/consult>. 1 de out. de 2015.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van – *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ªed, 1998. ISBN 978-972-662-275-8.

ROLO, Orlando Brogueira. *História da inovação no setor bancário*. Edix, Parede: 2008.

SANTOS, Janice de Almeida. *O capital intelectual nas organizações*. Monografia apresentada no curso de administração de empresas pela Universidade Veiga de Almeida. Rio de Janeiro, 2007. [em linha]. [consult. 05 de dez. 2013] Disponível em : http://187.12.201.162/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia_o_capital_intelectual_organizacoes.pdf.

SANTOS-RODRIGUES, Figueroa,D.P. e Fernández-Jardon,C.M. *La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automotación de la Eurorregión Galicia Norte de Portugal*. Cátedra da Eurorrexion - Galicia Norte Portugal, Vigo:2011

SOUSA, Maria José; BAPTISTA, Cristina Sales – *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*. 4ª ed. Lisboa: Pactor, 2011. ISBN 978-989-693-001-1.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: ed. Campus, 1998.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova riqueza das organizações*. Lisboa: ed. Edições Sílabo, 1999. ISBN: 0-385-48228-0.

TEDESCO, Jaliny Rodrigues. *Valorização do Capital Intelectual Pelas Organizações*. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

TINOCO, J. E. P. *Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1996.

WESTNES, P. What is Intellectual Capital. *Defining and describing the concept: Arbeidsnotat-RF, 54*, 2005.

Anexo