

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
[www.uab.pt](http://www.uab.pt)

**O Capital Intelectual e a Gestão Estratégica de  
Recursos Humanos no Setor Público – Estudo de Caso**

**Célia Maria Gonçalves**

**Mestrado em Gestão/MBA**

**2022**

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
www.uab.pt

**O Capital Intelectual e a Gestão Estratégica de  
Recursos Humanos no Setor Público – Estudo de Caso**

**Célia Maria Gonçalves**

**Mestrado em Gestão/MBA**

**Dissertação orientada pelo Professor Doutor António  
Eduardo Martins**

**outubro 2022**

## **Resumo**

O presente trabalho incide sobre o Capital Intelectual e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Setor Público.

É um tema que assume particular relevância e pertinência nos dias de hoje, uma vez que se vive num contexto de emergência do conhecimento como recurso chave da competitividade empresarial e da melhoria dos seus resultados.

Sendo os Recursos Humanos o motor de qualquer organização, torna-se necessário criar condições para o seu reconhecimento e valorização profissional, com vista à motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, à melhoria do seu desempenho profissional.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivos analisar a importância da gestão estratégica de recursos humanos através do reconhecimento e valorização do Capital Intelectual na performance organizacional e refletir sobre o modo de conceber a avaliação do impacto da gestão dos intangíveis no desempenho do Setor Público.

Pretende-se com o presente estudo contribuir, de alguma forma, para a mudança de paradigma em relação ao tema, pois é fundamental que se aposte cada vez mais na educação e na busca insaciável de melhores qualificações por parte dos cidadãos em geral e também perceber o ponto de vista do Setor Público, através de um estudo de caso, sobre o conceito de Capital Intelectual e os seus componentes, em particular o capital humano e a sua aplicação e valorização neste setor, considerando que os estudos realizados sobre o tema em questão têm maior incidência no setor privado do que no setor público.

O estudo procura também identificar os meios de valorização e reconhecimento do capital intelectual e dos seus componentes, e a sua importância na performance organizacional, nomeadamente ao nível da gestão estratégica de recursos humanos, sendo a sua natureza intangível, tendo como elemento dominante o conhecimento e que decorre da sua invisibilidade, imaterialidade e caráter maioritariamente tácito.

Palavras-chave: Capital Intelectual, Capital Humano, Conhecimento, Setor Público, Reconhecimento, Valorização, Gestão Estratégica de Recursos Humanos

## **Abstract**

The current study focuses on Intellectual Capital and its influence on the Strategic Management of Human Resources at the level of the Public Sector.

It is a topic that is particularly relevant and pertinent today, since we live in a context of the emergence of knowledge as a key resource for business competitiveness and the improvement of its results.

Being the Human Resources, the engine of any organization, it is necessary to create conditions for its recognition and professional appreciation, with a view to the motivation of the workers and, consequently, to the improvement of their professional performance.

In this sense, this work aims to analyze the importance of the strategic management of human resources through the recognition and valorization of Intellectual Capital in the organizational performance and to reflect on the way of designing the evaluation of the impact of intangible management on the performance of the Public Sector.

The present study intends to contribute in some way to the paradigm shift in relation to the theme, since it is fundamental that it bets more and more on education and the insatiable search for better qualifications by the citizens in general and also perceive The point of view of the Public Sector, through a case study, on the concept of Intellectual Capital and its components, in particular human capital and its application and valuation in this sector, considering that the studies carried out on the subject in question Have a greater impact on the private sector than on the public sector.

The study also seeks to identify the means of valorization and recognition of intellectual capital and its components, and its importance in organizational performance, namely at the level of strategic management of human resources, its nature being intangible, having as its dominant element knowledge and which stems from its invisibility, immateriality and mostly tacit character.

**Keywords:** Intellectual Capital, Human Capital, Knowledge, Public Sector, Recognition, Valuation, Strategic Management of Human Resources



### **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais, pela educação e pelos valores que me transmitiram, com eterna saudade do meu pai por não poder estar presente em mais uma etapa da minha vida. Dedico ainda, a duas pessoas muito especiais que infelizmente também já não se encontram entre nós, mas que estão sempre presentes no meu coração – os meus tios “Manéis”, por me terem sempre acompanhado nos bons e nos maus momentos da minha vida!

## **Agradecimentos**

Esta dissertação marca a concretização de mais um objetivo pessoal da minha vida. Foi um caminho longo, com algumas dificuldades e sacrifícios, mas que tornam este momento mais especial. Um momento que só foi possível com a colaboração de pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação, às quais passo a expressar a minha gratidão.

Agradeço ao meu filho Tiago, pela paciência e compreensão, por muitas vezes não estar disponível e não me ter sido possível dar-lhe o apoio que gostaria.

Agradeço também a todos os colaboradores e dirigentes do Município de Oeiras que contribuíram para este estudo académico, sem os quais não seria possível a prossecução deste trabalho.

A todos os meus professores deste Mestrado, muito obrigada pelos ensinamentos, partilha de experiências e incentivos nos momentos mais frágeis, em que nos apetece desistir.

A todos, muito obrigada!

## ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	1
1. Introdução .....	2
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2. Revisão da Literatura .....	5
2.1. Considerações Iniciais.....	5
2.2. O Capital Intelectual e a sua Identificação.....	5
2.3. O Capital Humano .....	9
2.4. O Capital Estrutural .....	10
2.5. O Capital Relacional.....	11
2.6. O Problema da Gestão do Capital Intelectual nas Organizações ....	12
2.7. Mensuração do Ativo Intangível – Capital Intelectual .....	13
2.8. A Importância do Capital Intelectual e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos .....	16
2.9. O Investimento em Capital Humano e a Criação de Valor nas Organizações.....	19
3. O Capital Intelectual no Setor Público e a motivação para o seu estudo.	20
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	22
4. Questões de Investigação .....	23
5. Objetivos da Investigação.....	23
6. Tipo e Estratégia de Investigação.....	24
7. Os Dados da Investigação Científica .....	25
7.1. Identificação e Recolha de Dados .....	25
7.2. Escolha do Tipo de Dados e Metodologia .....	26
7.3. Método e Recolha de Dados através de Questionário .....	27
7.4. Definição de Variáveis .....	28
7.5. Amostragem e Dimensão da Amostra .....	29
7.6. Análise de Dados.....	30
7.7. Métodos a aplicar na análise dos dados recolhidos .....	31
7.7.1. Análise de Conteúdo .....	31
7.7.2. Análise Estatística com recurso a Escala Tipo Likert .....	33

8. Plano Temporal da Investigação .....	33
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
9. Apresentação e análise dos resultados .....	36
9.1. Apresentação da Entidade Pública – Município de Oeiras.....	36
9.2. Caracterização dos Recursos Humanos do Município de Oeiras...	39
9.3. Análise dos Dados Recolhidos .....	45
9.3.1. Questionário aos colaboradores.....	45
9.3.2. Questionário aos dirigentes.....	59
10. Discussão dos Resultados .....	74
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES.....	81
11. Conclusões do Estudo .....	82
12. Limitações do Estudo .....	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
APÊNDICES	
Apêndice I – Inquérito aos Colaboradores	
Apêndice II – Inquérito aos Dirigentes	

## ÍNDICE DE FIGURAS/TABELAS/GRÁFICOS

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Componentes do Capital Intelectual .....	7
Figura 2.2: Sistema de Capital Intelectual.....	8
Figura 2.3: Constituintes do Capital Humano.....	9
Figura 2.4: Constituintes do Capital Estrutural .....	10
Figura 2.5: Constituintes do Capital Relacional.....	11
Figura 2.6: Retrospectiva da Análise do Capital Intelectual .....	13
Figura 2.7: Mensuração do Capital Intelectual no Setor Público: Modelo de Queiroz (2003) .....	15
Figura 3.1: Variáveis .....	29
Figura 3.2: Escala Tipo Likert.....	33
Figura 3.3: Cronograma da Investigação .....	34
Figura 4.1: Localização de Oeiras.....	36
Figura 4.2: Mapa de Oeiras .....	36
Figura 4.3: Cidadãos/Municípios: Necessidades e Expectativas .....	37
Figura 4.4: Colaboradores: Necessidades e Expectativas .....	38
Figura 4.5: Organograma .....	39
Figura 5.1: Processos de Gestão do Capital Humano .....	84

### ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1: Distribuição de colaboradores por género e carreira/categoria.....	41
Tabela 4.2: Formação Superior por não técnicos .....	42
Tabela 4.3: Caracterização etária por carreira/categoria .....	43
Tabela 4.4: Ações de formação internas.....	43
Tabela 4.5: Ações de formação externas.....	44

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Distribuição de colaboradores por grupo profissional .....	40
Gráfico 4.2: Distribuição dos colaboradores por género .....	40
Gráfico 4.3: Evolução do n.º de efetivos .....	41
Gráfico 4.4: Escolaridade por género.....	42
Gráfico 4.5: Idade dos Colaboradores .....	45
Gráfico 4.6: Género dos Colaboradores .....	46
Gráfico 4.7: Habilitação Literária dos Colaboradores.....	46
Gráfico 4.8: Carreira dos Colaboradores .....	47
Gráfico 4.9: Questão 1 – Colaboradores.....	47
Gráfico 4.10: Questão 2 – Colaboradores.....	48
Gráfico 4.11: Questão 3 – Colaboradores.....	48
Gráfico 4.12: Questão 4 – Colaboradores.....	49
Gráfico 4.13: Questão 5 – Colaboradores.....	49
Gráfico 4.14: Questão 6 – Colaboradores.....	50
Gráfico 4.15: Questão 7 – Colaboradores.....	50
Gráfico 4.16: Questão 8 – Colaboradores.....	51
Gráfico 4.17: Questão 9 – Colaboradores.....	51
Gráfico 4.18: Questão 10 – Colaboradores.....	52
Gráfico 4.19: Questão 11 – Colaboradores.....	52
Gráfico 4.20: Questão 12 – Colaboradores.....	53
Gráfico 4.21: Questão 13 – Colaboradores.....	53
Gráfico 4.22: Questão 14 – Colaboradores.....	54
Gráfico 4.23: Questão 15 – Colaboradores.....	54
Gráfico 4.24: Questão 16 – Colaboradores.....	55
Gráfico 4.25: Questão 17 – Colaboradores.....	55
Gráfico 4.26: Questão 18 – Colaboradores.....	56
Gráfico 4.27: Questão 19 – Colaboradores.....	56

Gráfico 4.28: Questão 20 – Colaboradores.....	57
Gráfico 4.29: Questão 21 – Colaboradores.....	57
Gráfico 4.30: Questão 22 – Colaboradores.....	58
Gráfico 4.31: Idade dos Dirigentes.....	59
Gráfico 4.32: Género dos Dirigentes.....	59
Gráfico 4.33: Cargo dos Dirigentes.....	60
Gráfico 4.34: Questão 1 – Dirigentes.....	60
Gráfico 4.35: Questão 2 – Dirigentes.....	60
Gráfico 4.36: Questão 3 – Dirigentes.....	61
Gráfico 4.37: Questão 6 – Dirigentes.....	62
Gráfico 4.38: Questão 7 – Dirigentes.....	62
Gráfico 4.39: Questão 8 – Dirigentes.....	63
Gráfico 4.40: Questão 9 – Dirigentes.....	63
Gráfico 4.41: Questão 10 – Dirigentes.....	64
Gráfico 4.42: Questão 11 – Dirigentes.....	64
Gráfico 4.43: Questão 12 – Dirigentes.....	64
Gráfico 4.44: Questão 13 – Dirigentes.....	65
Gráfico 4.45: Questão 14 – Dirigentes.....	65
Gráfico 4.46: Questão 16 – Dirigentes.....	66
Gráfico 4.47: Questão 17 – Dirigentes.....	66
Gráfico 4.48: Questão 18 – Dirigentes.....	67
Gráfico 4.49: Questão 19 – Dirigentes.....	67
Gráfico 4.50: Questão 20 – Dirigentes.....	68
Gráfico 4.51: Questão 23 – Dirigentes.....	69
Gráfico 4.52: Questão 25 – Dirigentes.....	70
Gráfico 4.53: Questão 26 – Dirigentes.....	70
Gráfico 4.54: Questão 27 – Dirigentes.....	71
Gráfico 4.55: Questão 28 – Dirigentes.....	71
Gráfico 4.56: Questão 29 – Dirigentes.....	71

Gráfico 4.57: Questão 30 – Dirigentes .....	72
Gráfico 4.58: Questão 31 – Dirigentes .....	72
Gráfico 4.59: Questão 32 – Dirigentes .....	72
Gráfico 4.60: Questão 33 – Dirigentes .....	73
Gráfico 4.61: Questão 34 – Dirigentes .....	73
Gráfico 4.62: Questão 35 – Dirigentes .....	73
Gráfico 4.63: Questão 36 – Dirigentes .....	74

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUÇÃO**

## 1. Introdução

O termo Capital Intelectual emergiu em 1969, por John Keneth Galbraith, tendo adquirido maior ênfase em 1993, por Peter Drucker, a propósito da caracterização das sociedades pós capitalistas (Lopes, 2013).

Trata-se de um conceito complexo, dinâmico e multidisciplinar, que resulta de uma prática coletiva, em que o elemento que prevalece é a criação de valor que recorre às interações entre recursos, competências e capacidades organizacionais (Cabrita, 2012).

Neste sentido, e numa sociedade baseada no conhecimento, admite-se que, do conjunto de ativos presentes numa organização, destaca-se o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores decorrentes das pessoas que a constituem, bem como as suas envolventes, denominado de Capital Intelectual.

Perceber de que forma este ativo intangível é visto, reconhecido e valorizado pelas organizações, na medida em que pode influenciar a performance organizacional, pode traduzir-se na mudança de paradigma sobre o tema e na sua aplicação como gestão estratégica de recursos humanos, sabendo que o fator motivação e satisfação são sinónimos de empenho profissional.

O grande desafio está em mensurar o capital intelectual, saber identificar e distribuir o conhecimento gerado pelas pessoas nas organizações, de modo a garantir a direção do sucesso, crescimento e desenvolvimento organizacional, em particular no Setor Público.

Perante uma atualidade em que é difícil dissociar o conceito de Capital Intelectual da criação de valor e vantagem competitiva numa perspetiva estratégica, o seu papel no Setor Público enquanto direcionado para a prossecução do interesse dos cidadãos também merece destaque na sua análise.

Assim, Moreira & Queiroz (2007) apresentam algumas peculiaridades do setor público que podem refletir na implementação da gestão do capital intelectual, as quais são a seguir demonstradas de forma resumida:

a) No setor público, o estímulo à adoção de novas práticas de gestão devido ao baixo nível de competitividade em relação ao setor privado é reduzido;

b) Os objetivos das entidades públicas são diversos e intangíveis. As metas não são quantificáveis em termos monetários e são difíceis de visualizar;

c) O nível de tangibilidade dos recursos envolvidos no setor público é muito menor. A principal atividade é a prestação de serviços, em que o conhecimento e os recursos humanos prevalecem;

d) A responsabilidade social é exigida ao máximo como um dos seus objetivos e não meramente algo que apenas melhora a imagem da entidade;

e) Os serviços são intangíveis e, obviamente, o controlo da qualidade é diferente para bens intangíveis, o que impede a aplicação de procedimentos específicos de valoração de intangíveis, como o grau de satisfação dos usuários;

f) Menor margem de flexibilidade para as decisões dos gestores devido ao princípio da legalidade e da obrigação da transparência dos atos, o que torna mais complexa a implantação dos conceitos de capital intelectual em boa parte do setor público;

g) Menor urgência para quantificar o capital intelectual, favorece a aplicação prática, já que na iniciativa privada os objetivos económicos obrigam a quantificar os intangíveis;

h) Prestação de contas obrigatórias à sociedade para satisfazer a demanda de informações dos contribuintes e para atender normas obrigatórias de apresentação dos resultados sociais e económicos da aplicação dos recursos públicos.

Neste contexto, o presente estudo procura desenvolver o conceito de Capital Intelectual e seus componentes com destaque para o capital humano no Setor Público, percecionando o seu reconhecimento e valorização, bem como da gestão estratégia de recursos humanos, com vista ao cumprimento da missão deste setor.

# **CAPÍTULO II**

## **REVISÃO DA LITERATURA**

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1 Considerações Iniciais**

Neste ponto abordam-se alguns conceitos fundamentais para o estudo do Capital Intelectual: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

Segue-se o desenvolvimento do tema que está na base da dissertação: “O Capital Intelectual e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, através de pesquisa da literatura mais proeminente na área, nomeadamente sobre a importância do Capital Intelectual e da Gestão Estratégica de Recursos Humanos na criação de valor e o seu contributo para a melhoria do desempenho profissional dos colaboradores e da performance organizacional.

### **2.2 Capital Intelectual e a sua Identificação**

O cenário da atual economia, em conjunto com o desenvolvimento de novas tecnologias, principalmente nas áreas do conhecimento, transporta para a necessidade de adaptação, para acompanhar esse desenvolvimento.

Neste sentido, o fator humano conhecimento torna-se um recurso proeminente dentro da economia e o capital intelectual deve ser considerado o enfoque principal das organizações no mercado atual.

O termo “capital intelectual” não é recente. A alusão a este conceito surge a partir de 1960, associada à importância do conhecimento no crescimento económico. No entanto, permaneceu adormecido durante várias décadas, sempre ligado à problemática do conhecimento e do seu valor económico (Cabrita, 2009).

Este conceito reacende com a emergência da economia do conhecimento e o reconhecimento da importância dos intangíveis. Contudo, é ainda desvalorizado pela maioria das organizações, pelo que é importante reconhecer o conjunto de ativos intangíveis de que uma organização dispõe.

Entende-se por ativos intangíveis, os valores que não possuem uma existência física, ou seja, existe dificuldade em identificá-los, distribuí-los e avaliá-los de forma eficaz, no entanto, são muito importantes para o sucesso das organizações.

É neste contexto que, o capital intelectual é considerado um ativo intangível, sendo que o ideal para a sua gestão é reconhecer o valor humano existente nas organizações, capacitando e incentivando esse ativo como forma de agregar valores para as mesmas.

A definição de capital intelectual é complexa, atendendo a que as discussões sobre este conceito se mostram subjetivas e controversas. Por conseguinte, outra dificuldade na abordagem do tema está relacionada com a sua mensuração, devido às divergências nas suas definições, resultantes dos estudos efetuados e aprofundados ao longo dos anos.

Segundo Stewart (1998), capital intelectual é o conjunto de ativos intangíveis, composto por diversos fatores, tais como: qualidade e coerência do relacionamento entre empresas – clientes e fornecedores – talentos, ideias e *insights* apresentados por todos os envolvidos no contexto organizacional, entre outros. Esses fatores, quando combinados e trabalhados num sistema de gestão eficiente alinhado aos objetivos organizacionais, geram conhecimentos capazes de promover a inovação e reestruturação contínua dos processos, concebendo resultados eficazes.

De acordo com Chiavenato (2009), a perspectiva do capital intelectual mostra que, para desenvolver e reter o conhecimento, as organizações devem oferecer um trabalho motivador para que possa colocar em prática adequadamente o seu conhecimento.

Para Antunes (2007), o capital intelectual é relativo ao intelecto, que só os seres humanos possuem. Abrange o elemento possuidor do recurso do conhecimento e tudo mais que é resultante da sua aplicação.

Segundo Novas (2008), os esforços para medir e controlar o capital intelectual são recentes. O autor considera:

O capital intelectual é a expressão do valor de um tipo de recursos cujas propriedades e potencialidades os posicionam entre os principais elementos no processo de criação de valor organizacional. A gestão global dos referidos elementos representa, em consequência, uma nova responsabilidade organizacional. Pela sua própria natureza, o capital intelectual é heterogéneo: pode conter elementos fixos, como é o caso de uma patente, ou flexíveis, como as capacidades humanas; pode ser tanto o *input* como o *output* do processo de criação de valor. É específico, no sentido em que para a sua formação concorre um conjunto de elementos próprios da organização (conhecimento incorporado nas suas estruturas físicas, conhecimento não incorporado, relações entre equipas de trabalho, ou mesmo a cultura organizacional), mas suficientemente amplo

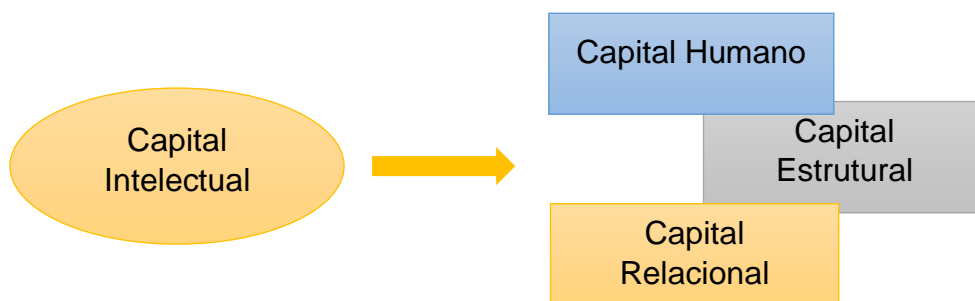
para agregar todo um conjunto de relações com entidades externas, como os clientes ou a comunidade académica. Tudo isto oferece dificuldades particulares e torna complexos os processos tendentes ao seu reconhecimento, gestão, medição e expressão, requerendo, em muitos casos, a confluência de saberes de diversos campos do conhecimento organizacional: estratégia, recursos humanos, marketing, ciências da informação, contabilidade e controle gerencial (Novas, 2008, p. 11).

O termo capital intelectual, para Lopes (2013), tem surgido na literatura de gestão como a mais emblemática designação do lado invisível das organizações. É “aquilo que numa terminologia puramente contabilística designaríamos por intangíveis”.

Na nova realidade económica, o mesmo autor realça que o valor de uma organização deixou de ter contornos apenas financeiros, pois o capital intelectual, ou seja, as dimensões humana e estrutural da organização também contribuem para essa criação de valor.

O Capital Intelectual é formado por três componentes: Capital Humano; Capital Estrutural e Capital Relacional.

**Figura 2.1 – Componentes do Capital Intelectual**



(Fonte: Martins, 2000)

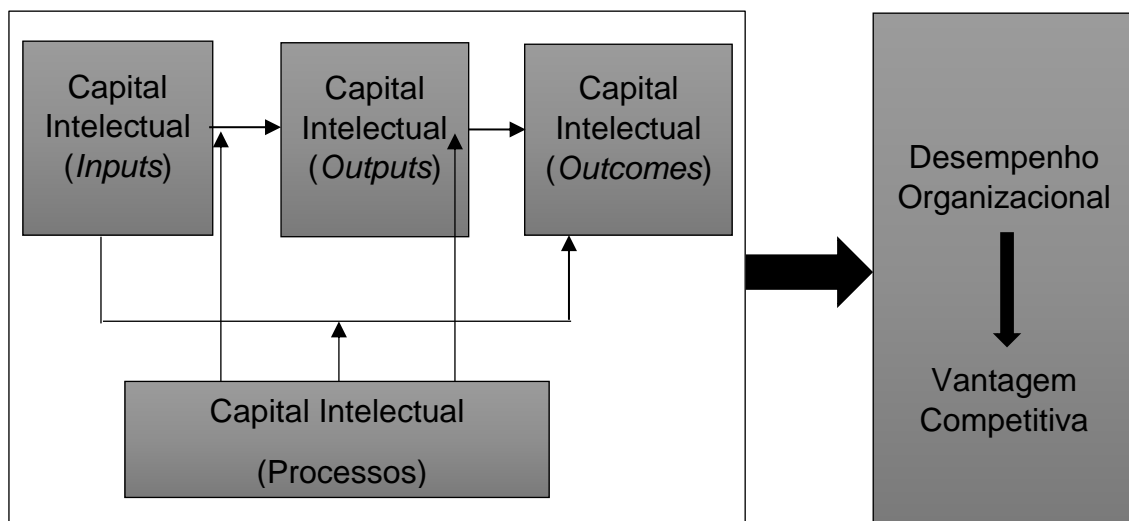
A identificação dos recursos, das capacidades e das competências que são cruciais para o negócio, é o primeiro passo para gerir o capital intelectual. “Se a (in) disponibilidade destes intangíveis condiciona a escolha da estratégia, também a estratégia condiciona a importância que os gestores atribuem a estes ativos intangíveis e, conseqüentemente, à sua aplicação” (Cabrita, 2009, p.154).

Quando as organizações definem os objetivos estratégicos, estes indicam para onde a organização se dirige no futuro, permitindo ajudar a identificar os elementos do capital intelectual que são críticos para o sucesso da estratégia definida.

Segundo Cabrita (2009), a estratégia diz-nos “para onde vamos” e o capital intelectual ajuda-nos a responder “como lá chegamos”. Neste contexto, e uma vez identificados os elementos do capital intelectual necessários à realização da estratégia, estes devem ser geridos de acordo com o modelo de negócio, com vista à maximização do seu potencial de criação de valor.

Dado o seu dinamismo, o capital intelectual deve ser identificado, adotando uma abordagem sistemática. A lógica de um sistema de capital intelectual consiste em identificar, para cada atividade: os *inputs* (recursos iniciais); os *outputs* (produtos finais); os *outcomes* (benefícios, impactos) e os processos que influenciam a eficiência e a eficácia da transformação dos *inputs* em *outputs* e *outcomes*.

**Figura 2.2 – Sistema de Capital Intelectual**



(Fonte: Cabrita, 2009)

“Assim, olhar a empresa com uma perspetiva baseada no capital intelectual, ajuda a identificar os recursos críticos a partir da estratégia e a questionar acerca dos modos alternativos de como tais recursos podem ser explorados. O grande benefício para a gestão é que, podemos influenciar a ação sobre os condutores de custo ou sobre os condutores de valor, de tal modo que nos podemos mover de onde estamos para onde, estrategicamente, desejamos estar” Cabrita (2009, p. 155).

## 2.3 Capital Humano

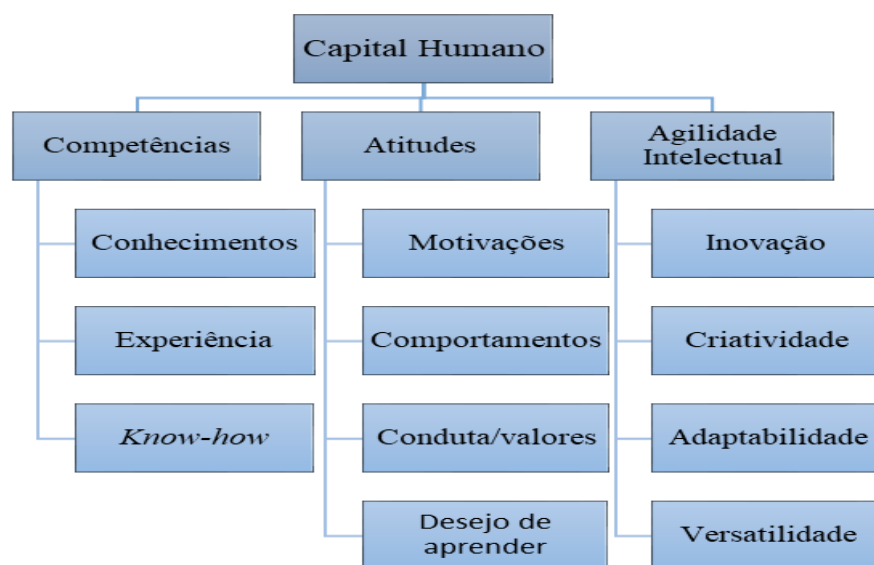
É constituído pelo conhecimento, competências, habilidades, experiências, eficácia, eficiência, motivação, poder de inovação dos colaboradores, entre outros. São também várias as definições para este conceito:

Segundo Antunes (2007), o capital humano compreende os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações, é natural que atualmente as empresas dediquem maiores esforços para identificarem as pessoas que poderão otimizar essa relação de causa e efeito. Quanto melhor for o ativo humano de uma organização, melhores resultados serão alcançados no capital intelectual.

Para Cabrita (2009), o capital humano é, genericamente, identificado como um *stock* ativo de capacidades e competências individuais, pelo que não pode ser considerado propriedade da organização, mas pode e deve ser utilizado por esta como contributo para o sucesso porque influencia o seu desempenho e confere à organização inteligência coletiva.

De acordo com Lopes (2013), o capital humano é o ativo intangível mais importante na organização, em que os seus impulsionadores são os colaboradores, com as suas aptidões, conhecimento, capacidades, experiência e inovação.

**Figura 2.3 – Constituintes do Capital Humano**



(Fonte: Martins, 2000)

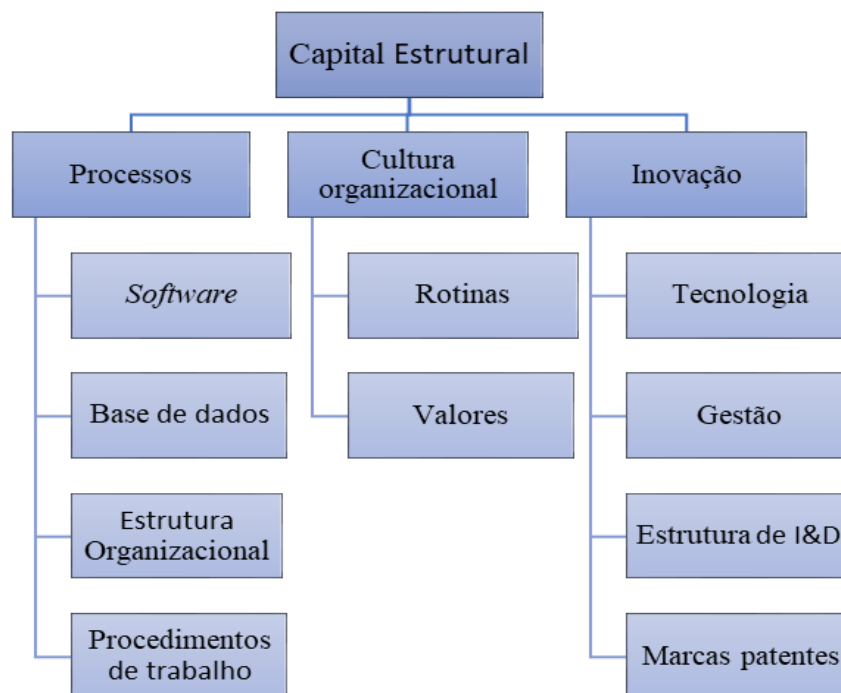
## 2.4 Capital Estrutural

O capital estrutural refere-se ao conjunto de conhecimentos que é propriedade da empresa e que fica na organização quando os seus colaboradores a abandonam, sendo posteriormente reutilizado com o objetivo de otimizar o seu desempenho intelectual e, conseqüentemente, o desempenho global da empresa. Este ativo estratégico compreende sistemas de informação, base de dados, marcas, patentes, infraestruturas, rotinas e processos administrativos.

O capital estrutural tem um efeito multiplicador quando interage com o capital humano, pois só a organização é capaz de converter os conhecimentos individuais em desempenho organizacional, e só a gestão torna produtivos os diferentes tipos de conhecimento. (Cabrita, 2009).

Para Lopes (2013), o capital estrutural é composto pelas infraestruturas que as organizações utilizam e também as que desenvolvem (como sistemas de informação, software, planos de marketing, entre outros).

**Figura 2.4 – Constituintes do Capital Estrutural**



(Fonte: Martins, 2000)

## 2.5 Capital Relacional

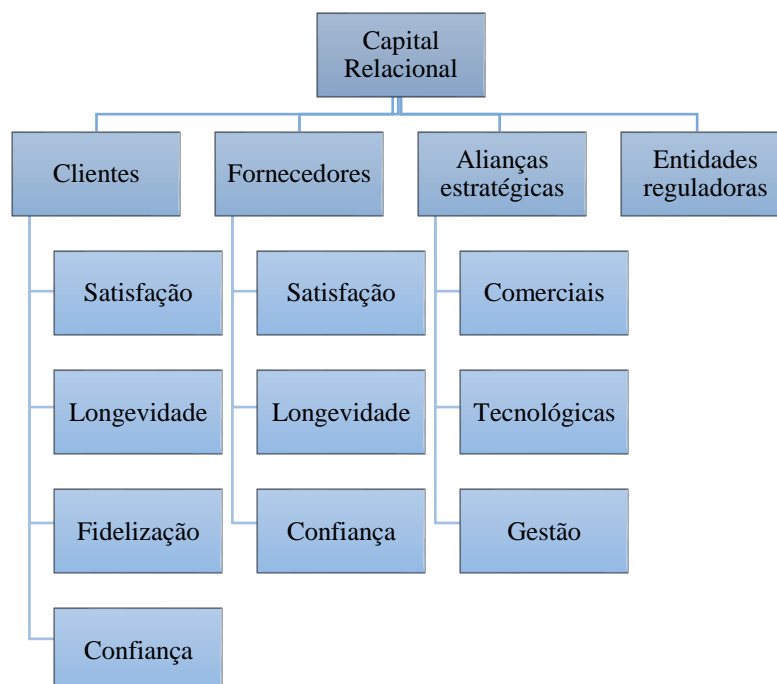
O capital relacional é formado pelas relações das organizações com os seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, parceiros...) e a capacidade de negociação e atendimento dos mesmos. Inclui também a percepção dos *stakeholders* em relação à organização que se consolida no nível de satisfação e de fidelidade dos consumidores e na imagem da organização.

Trata-se de uma medida que diz respeito ao conjunto de ativos, normalmente de carácter intangível, ao conhecimento incluído nas relações da organização, à inteligência competitiva e social.

De um modo geral, podemos definir o capital relacional como o conhecimento existente nas relações que a empresa desenvolve com todas as entidades externas, ou seja, é formado pelo conhecimento gerado e pelo carácter desenvolvido no relacionamento da organização com os clientes, empregados, fornecedores ou parceiros pelo que está ligado à capacidade de negociação e atendimento.

A figura seguinte descreve uma das tipologias de capital relacional encontrada na literatura.

**Figura 2.5 – Constituintes do Capital Relacional**



(Fonte: Martins, 2000)

## **2.6. O Problema da Gestão do Capital Intelectual nas Organizações**

A capacidade de criar, partilhar e converter conhecimento por parte de todos e de cada um dos atores organizacionais tornou-se a medida do desenvolvimento económico das sociedades atuais. A gestão deste capital configura uma nova definição de eficácia organizacional durável (Lopes, 2013).

Na Era da Informação, o capital que passa a ter maior importância nas análises estratégicas é certamente aquele que cinge ativos intangíveis como o capital humano.

Em virtude dessa gradativa importância, as organizações estão a substituir os ativos tangíveis e físicos pelos ativos intangíveis e abstratos. Os ativos intangíveis, assim como as qualificações dos funcionários, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação, por exemplo, podem desempenhar um papel preponderante na criação de valor.

O conceito de competência, ou o “saber ser”, tem vindo a ser incorporado no vocabulário organizacional com o objetivo de centralizar forças no desenvolvimento da eficiência no que respeita à construção dos seus colaboradores, isto é, o capital humano é o ativo organizacional mais valioso, pela sua capacidade de aprendizagem, inovação, mudança, adaptação, constituindo um conjunto de competências individuais que se traduzem numa fonte de conhecimento e inovação.

Não basta ter pessoas, é preciso unir a forma eficiente às competências agregadas com o intuito de fortalecer as estratégias empresariais rumo à manutenção de uma vantagem competitiva de longo prazo. O conhecimento, material intelectual bruto, transforma-se em capital intelectual a partir do momento em que passa a adicionar valores aos produtos/serviços da organização, ou seja, a partir do processo de socialização do conhecimento. E esse capital é, em alguns casos, mais valioso do que o próprio capital económico.

No entanto, a necessidade de identificar o percurso de uma noção (a de capital intelectual), descodificando-a e reconstituindo-a, com vista a penetrar na complexidade dos seus diversos significados, contribuindo deste modo para a sua

definição, contabilização e uma gestão mais adequada aos novos tempos da economia do conhecimento ou da era da inovação, constitui ainda um problema para as organizações (Lopes, 2013).

## 2.7. Mensuração do ativo intangível - Capital Intelectual

A mensuração do capital intelectual foi tópic de discussão do simpósio internacional promovido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) em 1999, em Amesterdão.

Uma retrospectiva da forma como o capital intelectual tem sido analisado pelas empresas foi realizada por Petty e Guthrie (2000) *in Sita* (2013), conforme quadro seguinte:

**Figura 2.6 – Retrospectiva de Análise do Capital Intelectual**

Período	Progresso
Início dos anos 80	Noção superficial de valor intangível (geralmente chamado goodwill)
Meados dos anos 80	Avanço da “era da informação” e aumento das diferenças entre valor contabilístico e valor de mercado
Fim dos anos 80	Primeiras tentativas de criação de contas para mensuração de Capital Intelectual (Sveiby, 1988)
Início dos anos 90	Kaplan e Norton introduzem o <i>Balanced Scorecard</i> , dentro da filosofia “só pode ser gerido o que pode ser medido”
Meados dos anos 90	Skandia lança o suplemento “Visualizando o Capital Intelectual”, anexo à sua demonstração pública de resultados (1994). Os pioneiros na avaliação de Capital Intelectual começam a publicar livros (Kaplan e Norton, 1996; Edvinsson e Malone, 1997; Sveiby, 1997)
Fim dos anos 90	Capital Intelectual constitui tema popular entre académicos, pesquisadores e conferencistas. Alguns grandes projetos começam a surgir com o objetivo de aplicar maior rigor nas

	pesquisas. Em 1999, a OCDE realiza Simpósio Internacional sobre Capital Intelectual, em Amesterdão.
--	---

(Fonte: Sita, 2013)

A identificação do capital intelectual nas suas componentes não é suficiente para garantir uma correta gestão do mesmo. É essencial medir a importância relativa de cada um dos elementos que o compõem, tendo como objetivos:

- Gerir os fluxos de capital intelectual;
- Conhecer quais os ativos intangíveis que mais contribuem para o desempenho organizacional e neles concentrar os esforços de gestão;
- Avaliar as alterações nos *stocks* de recursos.

Porém, a mensuração do capital intelectual só é possível se percebermos em que consiste o processo de medição. Assim, este consiste em quantificar a eficiência e eficácia das ações de gestão, com vista à obtenção de resposta às seguintes questões:

- Porquê medir?
- O que medir?
- Como medir?

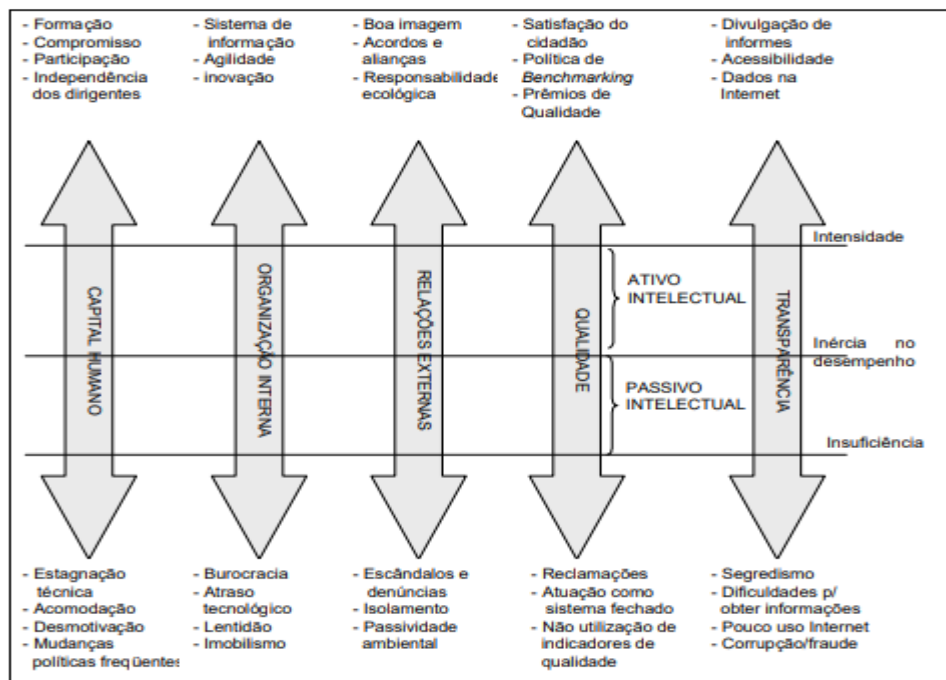
Existem vários métodos de mensurar o capital intelectual, dependendo do que o investigador procura comprovar. Estes diferem pelo contexto de aplicação, como organização, país, setor público e privado; ativos e capitais considerados, como capital humano, capital estrutural; capital relacional, ativos de conhecimento; e conjunto de indicadores de mensuração, como valor de mercado, contribuição de ativos humanos, risco, entre outros.

Os modelos de Capital Intelectual apresentam um problema comum quanto à sua aplicação imediata no setor público, dado que colocam a ênfase na justificação da diferença entre o valor de mercado e o seu valor contabilístico, o que não faz sentido no setor público. Para este fim, o modelo de gestão e mensuração do Capital Intelectual deve incluir indicadores de ativos intangíveis que permitam à Entidade Pública analisar a qualidade do serviço prestado e refletir sobre o seu modo de gestão.

Considerando que este trabalho está direcionado para o Setor Público, destacamos alguns modelos de mensuração do Capital Intelectual adaptados dos modelos aplicados nas empresas:

- Modelo de Saba et Sierra (2001), baseado no *European Foundation Quality Management Model*, em que os elementos constituintes da mensuração do Capital Intelectual são: capital humano, capital estrutural e capital relacional;
- Modelo de Queiroz (2003), adaptado de modelos de mensuração do Capital Intelectual do setor privado, com inclusão de elementos para verificar o desempenho da organização pública. É um dos modelos de mensuração do Capital Intelectual mais conhecido. Este modelo propõe cinco componentes do Capital Intelectual: capital humano, organização interna, relações externas, transparência e qualidade;
- Modelo SICAP (2004), desenvolvido pela União Europeia com o objetivo de contribuir para uma gestão eficiente dos serviços públicos, identificando também como elementos do Capital Intelectual, o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional.

**Figura 2.7 – Mensuração do Capital Intelectual no Setor Público: Modelo de Queiroz (2003)**



Fonte: Queiroz (2003)

## **2.8. A Importância do Capital Intelectual e da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Há cada vez mais, uma maior preocupação com o conhecimento e com o que ele pode representar para as organizações públicas e privadas, pois o conhecimento transformou-se no critério primário de tudo aquilo que se faz. Como consequência, surge e desenvolve-se o capital intelectual que é o recurso mais importante para a criação de valor e é a matéria-prima a partir da qual são obtidos os resultados financeiros, tão ambicionados pelas organizações.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1996), o conhecimento e as tecnologias sempre foram importantes para o desenvolvimento económico. Mas, só nos últimos anos é que a sua importância foi reconhecida e cresceu. E, também, só nos últimos anos é que tem havido um maior interesse em tratar o conhecimento como um recurso importante da organização.

Neste contexto, surge o capital intelectual que, segundo Stewart (1999), é composto por *“material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usado para criar riqueza. É a inteligência coletiva, que é difícil de identificar e mais difícil ainda de desenvolver de um modo eficiente. Mas quando a organização o conseguir descobrir e explorar, o êxito pertence-lhe”*.

O novo paradigma das organizações é transformar o trabalho dos seus colaboradores, tornando-o desafiante para os mesmos, respeitando o seu significado, produzindo motivações e prazer, com vista a um melhor desempenho profissional.

A mensuração do capital humano como ativo de uma organização é imprescindível, para que a sua gestão seja rigorosa e se mantenha alinhada com a estratégia da empresa de modo a maximizar o valor da empresa e a torná-la competitiva.

Assim, a atualidade exige que as organizações modernas se transformem em organizações com responsabilidade social, focadas na aprendizagem contínua dos seus colaboradores e no desenvolvimento do capital humano.

O recente interesse pela gestão estratégica de recursos humanos reflete a preocupação crescente acerca das pessoas, consideradas como o elemento chave para o sucesso organizacional, quer se trate de organizações do setor privado como do setor público.

Para Lopes (2013), encontrar o caminho da excelência organizacional, da dimensão adequada das unidades produtivas, do efeito de escala e da mobilização de pessoas, constitui um desafio da gestão estratégica de recursos humanos.

Trata-se, mais especificamente, de compatibilizar a noção de recursos com os quais se dá corpo a um plano estratégico e a noção de pessoas, cuja inteligência, capacidade de aprendizagem, afetos e estrutura emocional devem ser mobilizadas, no sentido de potenciar as suas competências, em consonância com os recursos disponíveis, com vista à criação de valor.

Ao falar-se de gestão estratégica de recursos humanos referimo-nos à *“conceção e à implementação de um conjunto de políticas internamente consistentes, que garantem que o capital humano da empresa contribua para alcançar os objetivos do negócio”* (Huselid et al, 1997).

A premência na transposição da teoria para a prática, de uma boa gestão de recursos humanos, remete para a definição de uma gestão estratégica de recursos humanos adequada aos objetivos das organizações, a qual resulta de uma gestão conjugada de quatro elementos: os recursos humanos, a própria organização, a cultura organizacional e os sistemas de práticas de gestão (Martins, 2012).

Uma boa gestão estratégica de recursos humanos permitirá, assim, à organização beneficiar das capacidades e conhecimento dos colaboradores para alcançar diferenciação através da inovação e criação de valor.

Tradicionalmente, a gestão de recursos humanos no setor público é tratada apenas sob um aspeto legal e operacional que visa atender apenas às questões legais, e que segundo Marconi (2003) apresenta duas funções básicas: processamento das atividades administrativas e a proposição de leis, regras e outros regulamentos relativos ao tema. Para este autor a área caracteriza-se por priorizar tarefas rotineiras, banindo atividades estratégicas, como definição de políticas para

recrutamento, qualificação, desenvolvimento e remuneração, para um segundo plano devido ao excesso de regulamentação e a falta de autonomia, que imobilizam ações inovadoras para a gestão de recursos humanos do setor público.

Quando falamos em gestão estratégica, referimo-nos à orientação da ação no sentido da visão e no cumprimento da missão, a partir das quais se estabelece uma direção para a entidade pública e para o seu desenvolvimento organizacional.

É unânime na sociedade, que as organizações públicas precisam de adotar uma postura mais eficiente e eficaz, orientada pela satisfação dos cidadãos, a fim de cumprir o seu papel social e a sua missão. Para tanto, torna-se necessário possuir colaboradores capacitados e motivados, que prezem pela melhoria contínua e pela excelência na prestação dos serviços, conseguindo assim cumprir os objetivos organizacionais e contribuindo efetivamente com a missão da organização pública.

Uma política de gestão de recursos humanos baseada na estratégia e no planeamento deve abordar todos os aspetos do desenvolvimento, tanto da organização como das pessoas, de forma a corresponder às necessidades de ambas.

Numa entidade pública, e de acordo com Carapeto & Fonseca (2014), os planos e programas resultantes da política de recursos humanos podem abranger os seguintes aspetos:

- Reformulação da estrutura organizacional e da repartição do trabalho e dos cargos de chefia e de coordenação para aumentar a responsabilidade e o poder de decisão dos colaboradores;
- Promoção de formas de cooperação de modo a eliminar os conflitos entre os colaboradores e a direção;
- Criação ou modificação de sistemas de reconhecimento baseados no aumento do valor da organização para os cidadãos e na satisfação dos clientes;
- Realização de pesquisas com os colaboradores para avaliar os fatores do ambiente de trabalho que contribuem para o aumento ou a inibição do desempenho;
- Aperfeiçoamento de critérios e práticas de recrutamento e seleção;
- Criação de oportunidades para a aprendizagem e utilização da criatividade em atividades que ultrapassam as atribuições das funções, através da reformulação dos processos ou das estruturas organizacionais;
- Iniciativas de formação e treino;
- Estabelecimento de parcerias com instituições de ensino para desenvolvimento e preparação dos recursos humanos;
- Estabelecimento de parcerias com outras organizações públicas para partilhar o treino e ampliar oportunidades de trabalho;
- Introdução de aprendizagem à distância com base na tecnologia (*e-learning*);
- Processos de gestão do desempenho.

Carapeto & Fonseca (2014: p. 214)

Face ao exposto, facilmente percebemos que a gestão estratégica de recursos humanos é fundamental: face aos objetivos estratégicos da organização, é crucial planejar os efetivos, em termos de dimensionamento e perfil de competências, isto é, o conjunto de padrões de comportamento de um colaborador relacionados com um desempenho superior face às necessidades identificadas.

## **2.9. O Investimento em Capital Humano e a Criação de Valor nas Organizações**

A competitividade assenta atualmente em fatores dinâmicos como a inovação, a tecnologia, o conhecimento ou o capital intelectual. Estes fatores estão associados ao conhecimento, o qual, quando aplicado ao trabalho, cria valor. Um dos aspetos mais relevantes destes novos fatores de competitividade é a sua mudança, cada vez mais rápida, imposta pela intensificação da concorrência no mercado.

Neste sentido, o sucesso económico envolve parâmetros não quantificáveis como a formação, a qualidade do serviço ou a capacidade de inovar. Como refere Cabrita (2009), os fatores de competitividade vigentes na era industrial já não servem na era do conhecimento.

Assim, podemos concentrar o capital humano em duas componentes principais: os indivíduos e as organizações. Segundo Garavan et al. (2001) citados por Marimuthu et al. (2009), atribuem quatro características chave ao capital humano:

- Flexibilidade e adaptabilidade;
- Valorização das competências individuais;
- Desenvolvimento de competências organizacionais;
- Empregabilidade individual.

Estas características potenciam a criação de valor relativa aos resultados individuais e organizacionais sendo, por isso, muito pertinente apostar no investimento deste conceito. Assim, quanto maior for o envolvimento e compromisso dos colaboradores de uma empresa maior será a produtividade e melhores serão os resultados.

A identificação, medição e gestão do capital intelectual é, pois, um tema que ganha relevância crescente na preocupação das organizações e dos governos das economias mais avançadas.

É, por isso, importante que as organizações identifiquem os seus recursos chave e as atividades críticas ao processo de criação de valor. Só assim serão capazes de perceber quais os condutores de valor ou os *drivers* da performance que por serem difíceis de imitar, são fonte de vantagem competitiva sustentável.

### **3. O Capital Intelectual no Setor Público e a Motivação para o seu Estudo**

A era do conhecimento em que vivemos direciona-nos para uma era de inovação, de novos modelos de gestão de pessoas, serviços e produtos. O grande desafio está em mensurar o capital intelectual, saber identificar e distribuir o conhecimento gerado pelas pessoas nas organizações, de modo a garantir a direção do sucesso, crescimento e desenvolvimento organizacional.

Pelas suas peculiaridades, o Setor Público apresenta várias diferenças quanto à aplicabilidade das ideias do Capital Intelectual, comparativamente ao setor privado, nomeadamente pela resistência à adoção de práticas de inovação, pelo facto de os objetivos, recursos e serviços serem diferentes e mais intangíveis do que no setor privado e, porque para as empresas, o Capital Intelectual é considerado uma ferramenta de gestão interna, ao invés do Setor Público, em que seria necessário regular e controlar a apresentação de documentos para evitar investimentos desnecessários (Marques, 2004).

Neste sentido, e considerando a relevância do Capital Intelectual como elemento essencial no auxílio das organizações públicas e privadas, não só com vista à criação de valor e vantagem competitiva para o setor privado como também à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos no setor público, a principal motivação para este estudo prende-se com a vontade de mudança de paradigma no setor público, atendendo à relutância ainda muito presente sobre o conceito de Capital Intelectual e a sua importância.

A escolha do estudo do Capital Intelectual no setor público com particular incidência para o capital humano está relacionada com o facto de a revisão da literatura sobre este conceito convergir para a conclusão de que o conhecimento é o principal item do ativo intangível das organizações e está inserido no capital humano, ou seja, nas pessoas e, por isso, é necessário investir e criar condições para o desenvolvimento e valorização do capital humano e que ainda está muito aquém do que é espectável e desejável.

# **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

#### **4. Questões de Investigação**

As questões de investigação para a dissertação consistem em contribuir de alguma forma para um melhor entendimento e credibilidade de que a valorização e o reconhecimento do capital intelectual, em particular do capital humano como gestão estratégica de recursos humanos, criam valor e melhoria do desempenho profissional nas organizações.

Uma reflexão no modo de conceber a medição e avaliação do impacto da gestão dos intangíveis no desempenho das organizações, procurando explorar conceitos, práticas, modelos com o objetivo de identificar os condutores de valor organizacional, a estabelecer as relações de causa/efeito que resultam da gestão dos seus intangíveis.

Neste sentido, a dissertação tem como questões de investigação:

- **Qual a importância da valorização e reconhecimento do Capital Intelectual e da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Setor Público, com destaque para o Capital Humano?**
- **O capital intelectual tem influência positiva na gestão estratégica de recursos humanos?**
- **O capital intelectual tem influência positiva na criação de valor e performance organizacional?**
- **O reconhecimento e valorização do capital humano melhoram o desempenho profissional dos colaboradores?**
- **O reconhecimento e valorização do capital humano influenciam positivamente a performance organizacional?**

#### **5. Objetivos de Investigação**

##### **Objetivo geral**

O objetivo geral da dissertação tem como base a verificação da importância do reconhecimento e valorização do capital intelectual e da gestão estratégica de recursos humanos no setor público, com destaque para o capital humano.

### **Objetivos específicos**

- Investigar e perceber a importância do reconhecimento e valorização do capital intelectual do ponto de vista dos dirigentes da entidade pública selecionada para o estudo de caso;
- Investigar e perceber a importância do reconhecimento e valorização do capital humano, na melhoria do desempenho profissional dos seus colaboradores, do ponto de vista dos dirigentes da entidade pública selecionada para o estudo de caso;
- Aferir a opinião dos colaboradores da entidade pública selecionada para o estudo de caso, no que respeita à relevância que os dirigentes atribuem ao capital humano;
- Aferir a opinião dos colaboradores da entidade pública selecionada para o estudo de caso, no que respeita ao seu desempenho profissional face à existência ou não do reconhecimento e valorização do capital humano por parte dos dirigentes;
- Analisar eventuais divergências entre a opinião dos dirigentes e dos colaboradores.

### **6. Tipo e Estratégia de Investigação**

A investigação, com características qualitativas, foi desenvolvida através de um estudo de caso aplicado ao Setor Público, por ser um setor menos investigado nesta área e onde a informação sobre as questões de investigação são limitadas.

A opção pelo estudo de caso resume-se ao facto de ser muito difícil a extensão do estudo a todo o Setor Público (população) pela sua dimensão ou utilizar uma amostragem significativa que se pudesse refletir em todo o setor, em virtude da dificuldade de análise, discussão dos resultados e morosidade no estudo.

Segundo Dooley (2002), citado por Meirinhos & Osório (2010), a vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real e que permite desenvolver ou contestar teoria, produzir nova teoria, explicar situações, estabelecer uma base de aplicação de soluções, para explorar ou para descrever um objeto ou fenómeno.

Face ao exposto e considerando os objetivos a que se propõe esta investigação e o seu carácter exploratório e de natureza empírica, o recurso ao estudo de caso e

as suas características, resultam na estratégia mais adequada ao propósito da investigação. Trata-se de uma estratégia de investigação intensiva, tendo em conta que recorre à análise de grupos de dimensão reduzida, privilegiando a abordagem direta das pessoas nos seus próprios contextos de interação, através da observação participante ou não.

O estudo de caso prevê a elaboração de um questionário aplicado aos colaboradores da organização escolhida para recolha de informações primárias, a partir do qual se identifica o desempenho e a pontuação alcançada do capital intelectual, segundo a ótica dos inquiridos e também um questionário aos dirigentes com uma abordagem exploratória, qualitativa e descritiva, ainda que os dados obtidos no questionário sejam quantitativos em termos de pontuação.

## **7. Os Dados da Investigação Científica**

### **7.1. Identificação e Recolha de Dados**

Qualquer plano de investigação quer seja de carácter qualitativo, quantitativo ou misto, implica a recolha de dados por parte do investigador. Estes podem ser classificados em primários e secundários.

Os dados primários resultam da aplicação de técnicas de recolha de dados, que enfatizam diferentes particularidades e características da informação. Corroborando com Freixo,

As fontes primárias, conforme a designação deixa transparecer, referem-se às fontes originais consultadas pelo investigador, em que este tipo de informação não foi alvo de qualquer resumo ou interpretação por parte de outro investigador, como exemplo as teses, monografias originais que reagrupam artigos de investigação publicados em revistas científicas.

Freixo (2011: p. 163)

Os dados secundários são dados já recolhidos e analisados e que se encontram disponíveis para consulta, mas não são da responsabilidade do investigador. Freixo (2011: p. 163) descreve que *“as fontes secundárias, em primeiro lugar permitem-nos a consulta das fontes primárias. Este tipo de fonte facultam-nos o acesso a textos já interpretados e publicados sobre determinado tema.”*

A escolha do tipo de dados a utilizar numa investigação carece de ponderação e avaliação de qual o tipo de dados que melhor se adequa ao estudo que se pretende realizar, com o objetivo de potencializar a informação recolhida através desse tipo de dados.

Para esta investigação de estudo de caso optou-se pela utilização de dados primários, tendo em conta as questões de investigação da dissertação, cujo objetivo é a obtenção de resultados de carácter qualitativo, atendendo às particularidades e características da informação pretendida, baseada em descrições e opiniões.

A aplicação desses dados por inquérito, através de questionário aos intervenientes no estudo de caso, está relacionada com o facto de se tratar do método mais adequado face às questões de investigação, numa tentativa de perceber o ponto de vista dos colaboradores e o ponto de vista dos dirigentes sobre o mesmo tema, considerando que o inquérito por questionário permite quantificar os indicadores que constituem cada um dos componentes do Capital Intelectual e, conseqüentemente, analisá-los através de uma abordagem qualitativa, com o objetivo de avaliar este conceito no desempenho organizacional, recorrendo aos indicadores e variáveis definidas para a investigação.

Esta escolha de dados requereu uma planificação devidamente estruturada na elaboração dos questionários, focados no objetivo da investigação e, posteriormente, uma análise exaustiva dos dados recolhidos, para a interpretação dos resultados, com as devidas inferências face às questões de investigação.

## **7.2. Escolha do Tipo de Dados e Metodologia**

A dissertação teve por base um estudo de caso com vista a uma abordagem de carácter qualitativo sobre o reconhecimento e valorização do Capital Intelectual e a gestão estratégica de recursos humanos numa Entidade Pública, com recurso ao uso de dados primários, recolhidos através de inquérito, tendo como método de recolha, o questionário, quer para os colaboradores como para os dirigentes.

Esta opção é fundamentada pela pretensão em perceber, por um lado, a valorização do Capital Intelectual e dos seus componentes, com particular

relevância para o capital humano, por parte dos dirigentes e, por outro lado, aferir junto dos colaboradores a existência ou não dessa valorização.

O tipo de dados utilizados teve como objetivo definir, elaborar e quantificar indicadores de ativos intangíveis que possibilitem medir e avaliar o potencial e a qualidade dos resultados obtidos, e adaptar-se às peculiaridades de cada organização.

Os métodos selecionados para a recolha dos dados da investigação, permitem a recolha de informações primárias, de forma a identificar o desempenho e a pontuação alcançada do capital intelectual, segundo a ótica dos inquiridos. Apesar de os dados obtidos serem quantificados em pontuação, na sua análise utiliza-se apenas uma abordagem qualitativa, a qual segundo Malhotra (2001), citado por Meister (2008) se refere a um método de pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras, que auxilia na compreensão do contexto do problema.

A recolha de dados e a metodologia aplicadas neste estudo têm um carácter descritivo e empírico, através de uma abordagem bibliográfica, exploratória, qualitativa e descritiva, envolvendo um questionário aos colaboradores e outro aos dirigentes, com o objetivo de analisar o conceito de capital intelectual, em particular o seu componente capital humano e, de que forma é reconhecido e valorizado e utilizado como gestão estratégica de recursos humanos.

### **7.3. Método de Recolha de Dados através de Questionário**

De acordo com a definição de Freixo,

O questionário é o instrumento mais utilizado para a recolha de informação, constituindo um dos instrumentos de colheita de dados que necessita de respostas escritas por parte dos sujeitos, sendo constituído por um conjunto de enunciados ou de questões que permitem avaliar as atitudes, e opiniões dos sujeitos...é um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo com variáveis mensuráveis. (Freixo, 2011: p. 197)

O questionário contempla os três componentes do Capital Intelectual: capital humano, capital estrutural e capital relacional e também a qualidade e transparência, e teve como propósito analisar vários indicadores que integram o Capital Intelectual e cada um dos seus componentes, nomeadamente, a existência

ou não de reconhecimento e valorização deste ativo intangível, se a organização procede à sua mensuração, e se o faz, qual o método utilizado, se os equipamentos e *software* são adequados às funções desempenhadas e têm capacidade de resposta às necessidades dos cidadãos, se a estrutura organizacional promove a proximidade entre dirigentes e colaboradores, se existe a preocupação por parte dos dirigentes e da organização no seu todo em manter os colaboradores motivados e se é reconhecido e valorizado o seu empenho profissional, qual a relação com os cidadãos e entidades externas e a qualidade do serviço prestado, entre outros indicadores.

Para os colaboradores, o questionário foi composto por questões fechadas de escolha múltipla, para uma maior uniformidade, rapidez e simplificação na análise das respostas e para os dirigentes, o questionário foi constituído por questões fechadas e também algumas questões abertas com o objetivo de aferir mais pormenorizadamente o ponto de vista dos dirigentes sobre o tema e a sua justificação para o reconhecimento e valorização ou não do Capital Intelectual e seus componentes.

Ressalva-se que o questionário é um método de levantamento de dados primários e que a opção pela sua utilização se deveu ao facto de possibilitar a identificação do desempenho e a pontuação de capital intelectual alcançada de modo individual, segundo a ótica dos inquiridos.

#### **7.4. Definição das Variáveis**

Uma variável é uma característica ou atributo que expressa um conceito ou constructo e pode assumir diferentes valores (Ary *et al.*, 1989), citado por Coutinho (2016).

Assim, foram analisadas as seguintes variáveis integradas nos questionários aos dirigentes e colaboradores, tendo em consideração cada componente do capital intelectual em estudo e que permitiram a obtenção de dados para análise e discussão dos resultados:

**Figura 3.1 – Variáveis**

<b>Variáveis</b>	
<b>Capital Humano</b>	Inclui variáveis associadas à formação, desempenho profissional, reconhecimento e valorização profissional, relações internas, motivação e competência
<b>Capital Estrutural</b>	Inclui variáveis associadas à inovação, sistemas de informação, estrutura organizacional, normas e procedimentos e burocracia
<b>Capital Relacional</b>	Inclui variáveis associadas à relação com os cidadãos e entidades externas, tempo de resposta
<b>Qualidade</b>	Inclui variáveis associadas à qualidade do serviço prestado
<b>Transparência</b>	Inclui variáveis associadas à promoção pelo direito à informação, combate à corrupção

(Fonte: Elaboração própria)

### **7.5. Amostragem e Dimensão da Amostra**

Esta dissertação desenvolveu um estudo de caso aplicado ao setor público, mais concretamente a uma Autarquia Local – Câmara Municipal de Oeiras, em que foi considerada uma amostra representativa da dimensão da organização em estudo.

De um total de 2427 colaboradores, de acordo com o Relatório e Conta de Gerência de 2018 do Município de Oeiras, e considerando que o conceito de Capital Intelectual tem ainda uma abordagem pouco desenvolvida na Administração Pública e apresenta alguma complexidade, definiu-se como população para o questionário aos colaboradores, os técnicos dos Município, nomeadamente Técnicos Superiores, Assistentes Técnicos, Informáticos e “Outros”, desde que detentores de conta de correio eletrónico profissional, uma vez que os questionários foram distribuídos e respondidos *online*.

Neste sentido, e não sendo possível confirmar o total de colaboradores com conta de correio eletrónico profissional, foi considerada como população-alvo para este

estudo, os colaboradores detentores das categorias referidas anteriormente, num total de 899 colaboradores, dos quais 631 mulheres e 268 homens, salvaguardando o cuidado em inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total.

Responderam ao questionário 90 colaboradores, sendo esta a amostra deste estudo, correspondendo a 10,01% da população.

No que respeita aos dirigentes, e considerando o seu número reduzido comparativamente aos colaboradores, foi aplicado um questionário ao universo da população, num total de 59 dirigentes. Responderam apenas 4 dirigentes, a que corresponde uma amostra de 6,78% da população.

Na presente investigação, o recurso a uma amostragem do tipo probabilística, aleatória simples, demonstra ter maior eficácia, face à sua pretensão. Neste caso, a premissa é de que cada componente da população estudada tem a mesma probabilidade de ser escolhida para integrar a amostra, através de uma seleção aleatória dos inquiridos (Marafon *et al*, 2013).

## **7.6. Análise dos Dados**

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da investigação uma vez que, a partir dela, são apresentados os resultados e conclusão da investigação, pelo que é fundamental uma análise exaustiva, de forma a evitar erros de interpretação.

Esta fase de pesquisa analítica e descritiva prevê a interpretação e análise dos dados, tendo em conta os objetivos da investigação, através de comparação e confronto dos dados e resultados obtidos com vista à confirmação ou rejeição dos pressupostos da investigação.

Existem diversas técnicas/métodos de análise de dados numa investigação, dependendo da natureza da pesquisa: qualitativa ou quantitativa e dos resultados pretendidos.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois esta última pode ser definida de forma relativamente mais simples. Já a análise qualitativa depende de vários fatores, como a natureza dos dados recolhidos, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos da investigação.

Nesta dissertação, embora os dados obtidos sejam de carácter quantitativo em pontuação, na sua análise utilizou-se apenas uma abordagem qualitativa, baseada numa amostra representativa da população no caso do questionário aos colaboradores e no universo da população para o questionário aos dirigentes do Município de Oeiras.

A opção por uma abordagem qualitativa está relacionada com o objetivo deste estudo, de carácter exploratório e descritivo, sendo a melhor opção para resposta às questões de investigação.

O método utilizado para a recolha de dados – questionário, foi disponibilizado aos inquiridos através de correio eletrónico, após autorização prévia para o efeito, por ser um método mais rápido e que permite minorar a distância entre o investigador e a Entidade em estudo.

## **7.7. Métodos aplicados na análise dos dados recolhidos**

### **7.7.1. Análise de Conteúdo**

Relativamente à análise dos dados recolhidos através de questionário com perguntas abertas, aplicado aos dirigentes, com o objetivo de perceber de forma mais pormenorizada a posição da Entidade em estudo face ao capital intelectual e o seu reconhecimento e valorização como gestão estratégica de recursos humanos, foi utilizado o método denominado por análise de conteúdo, por considerar que, dados as suas características e o facto de ser uma das técnicas mais usadas na análise de dados qualitativos, é o mais adequado face ao método de recolha de dados utilizado.

Trata-se de um método de grande importância nos estudos organizacionais e que tem evoluído em virtude da preocupação no rigor científico e profundidade das

pesquisas (Mozzato e Grzybovski, 2011). É considerada também uma das técnicas mais comuns nas investigações empíricas realizadas na área das ciências sociais e humanas.

Este método de análise de dados pode ser utilizado em planos quantitativos de tipo inquérito por questionário quando as perguntas são de tipo aberto e originam dados textuais, de caráter meramente exploratório, dos quais é preciso extrair sentido, e sempre que estamos perante uma análise de entrevistas ou depoimentos escritos (Coutinho 2016).

Segundo Bardin (2011) citado por Coutinho (2016: p. 218), “*a análise de conteúdo de tipo exploratório realiza-se em três momentos sucessivos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação)*”.

Neste contexto, as várias etapas que constituem este método de análise de dados são tratadas da seguinte forma:

**1.ª Etapa: Pré-análise** – nesta etapa, procede-se à organização de todo o material recolhido, sistematizando as ideias iniciais. É neste momento que surgem as hipóteses ou questões orientadas em função de teorias conhecidas. Segue-se a referenciação dos índices e a sua organização em indicadores através de recortes de texto nos documentos de análise (questionários).

**2.ª Etapa: Exploração do material** – é a etapa mais exaustiva da análise de dados, em que são definidas as categorias através de sistemas de codificação e a identificação da unidade de análise através do recorte efetuado na etapa anterior. Os dados brutos são transformados, durante a codificação, num processo sistemático, cujo objetivo principal é “*atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão*” (Bardin, 2011), citado por Coutinho (2016, p. 219).

**3.ª Etapa: Tratamento dos resultados (inferência e interpretação)** – nesta etapa e “*descoberto um tema nos dados, é preciso comparar enunciados e ações entre si, para ver se existe um conceito que os unifique. Quando se encontram temas diferentes, é necessário achar semelhanças entre eles*” (Coutinho, 2016, p. 221). Assim, a interpretação assume um papel relevante, pois

deve estar claramente relacionada ao *corpus* existente, para que seja tornada válida.

Para que o processo de análise de conteúdo produza resultados válidos, deve possuir objetividade e fiabilidade, ou seja, o mesmo material, quando analisado com base na mesma categorização, deve ser codificado da mesma forma, mesmo quando sujeito a várias análises (Coutinho, 2016).

### 7.7.2. Análise Estatística com recurso a Escala de Tipo Likert

Para análise dos dados obtidos através do questionário de perguntas fechadas aplicado aos colaboradores, foi utilizada uma análise estatística, com recurso a uma escala de medida de tipo Likert. Esta escala permite aferir o nível de concordância ou discordância relativamente aos temas abordados no questionário, facultando uma indicação da atitude ou opinião dos inquiridos e que vai de encontro ao objetivo desta recolha de dados (Freixo, 2012).

A escala do tipo Likert aplicada no questionário aos colaboradores do Município de Oeiras é constituída por cinco elementos com a seguinte valoração, atenta o facto de as respostas estarem relacionadas com atitudes:

**Figura 3.2 – Escala Tipo Likert**

<b>Escala Tipo Likert</b>				
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(Fonte: Elaboração própria)

## 8. Plano Temporal da Investigação

O horizonte temporal subjacente a esta investigação de estudo de caso foi baseado na recolha de dados num horizonte temporal mais longo do que o expectável em simultâneo aos dirigentes e colaboradores da mesma organização, denominado transversal ou *cross-setorial*.

Apresenta-se, também, um cronograma correspondente ao desenvolvimento da investigação, nomeadamente recolha de dados, análise e discussão dos resultados.

**Figura 3.3 – Cronograma da Investigação**

<b>Cronograma da Investigação</b>									
<b>Ação</b>	<b>Meses (ano 2019)</b>								
	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>	<b>Mês 5</b>	<b>Mês 6</b>	<b>Mês 7</b>	<b>Mês 8</b>	<b>Mês 9</b>	<b>Mês 10</b>	<b>Mês 11</b>
<b>Escolha da Entidade</b>									
<b>Aplicação dos Inquéritos à Entidade em estudo</b>									
<b>Análise de dados</b>									
<b>Análise e discussão dos resultados</b>									

(Fonte: Elaboração própria)

# **CAPÍTULO IV**

## **APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**



No que respeita à sua missão, o Município de Oeiras tem como objetivo exceder as expectativas dos cidadãos/municípes, mediante políticas públicas inovadoras que garantam a excelência de vida em Oeiras.

Como valores do Município, os serviços municipais pautam a sua atividade pelos seguintes valores:

- a) Responsabilidade para com o cidadão/municípe;
- b) Inovação e excelência no serviço;
- c) Responsabilidade social e ambiental;
- d) Integridade, conduzindo todas as atividades pelos mais elevados padrões éticos e morais;
- e) Valorização profissional e realização pessoal dos colaboradores do município.

(Artigos 1.º, 2.º e 3.º do Regulamento Orgânico do Município de Oeiras, publicado por Despacho n.º 4798/2018 no Diário da República, 2.ª série – N.º 93 – 15 de maio de 2018, com entrada em vigor a 16 de maio de 2018).

Nos seus documentos previsionais para o ano de 2019, o Município de Oeiras identificou, no âmbito do planeamento estratégico, um conjunto de necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas, tendo como objetivo o recurso regular à audição dos intervenientes através de inquéritos/entrevistas, no sentido de obter respostas às questões “o que esperam de nós” e “ações a desenvolver”.

Neste sentido, e de encontro ao conteúdo dos temas abordados neste estudo de caso, assume particular relevância, identificar as necessidades e expectativas do Município de Oeiras relativamente aos cidadãos/municípes e aos colaboradores, explanadas nos documentos previsionais para o ano de 2019:

**Figura 4.3 – Cidadãos/Municípes: Necessidades e Expectativas**

Serviços prestados	O que esperam de nós	Ações a desenvolver
Serviços municipais (ação social, obras, ambiente, cultura, habitação, outros)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resposta adequada às necessidades</li> <li>• Efetividade e qualidade nos serviços prestados</li> </ul>	Definição de políticas e de medidas adequadas ao diagnóstico das necessidades, priorizando as intervenções, avaliando impactos para uma redefinição contínua das ações
Serviço de atendimento e participação pública	Rapidez e qualidade nos serviços prestados e disponibilização de canais de participação pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de missão e de serviço público</li> <li>• Reorganização dos processos e dos procedimentos com foco no cidadão/municípe</li> <li>• Sistemas de informação operacionais e integrados</li> <li>• Instrumento de audição e participação pública</li> </ul>
Justiça tributária municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa gestão pública e prestação de contas</li> <li>• Redução de impostos, taxas, tarifas e preços</li> <li>• Adequada e equilibrada aplicação das receitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política fiscal:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- como instrumento de coesão social e desenvolvimento económico</li> <li>- em função do contexto macroeconómico e dos investimentos públicos a realizar</li> </ul> </li> <li>• Gestão municipal eficiente e aplicação transparente de recursos financeiros</li> </ul>

Fonte ([www.cm-oeiras.pt](http://www.cm-oeiras.pt))

**Figura 4.4 – Colaboradores: Necessidades e Expectativas**

Serviços prestados	O que esperam de nós	Ações a desenvolver
Medidas de ação social interna dirigidas aos trabalhadores e aos familiares	Garantir a extensão, agilização e efetividade dos apoios e das respostas sociais aos trabalhadores e familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinalizar situações de fragilidade psicológica e/ou vulnerabilidade socioeconómica</li> <li>• Disponibilizar consultas de medicina geral e familiar</li> <li>• Adequar as medidas de apoio do Fundo de Emergência Social (FES) às reais necessidades dos trabalhadores</li> <li>• Apoio social a grávidas</li> </ul>
Formação profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação dos postos de trabalho ao serviço</li> <li>• Desenvolvimento e atualização de competências</li> <li>• Motivação/preparação para o desempenho das funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a articulação das necessidades com o Plano de Formação</li> <li>• Garantir a ligação entre a avaliação de desempenho e o Plano de Formação</li> <li>• Promover programas de desenvolvimento individual</li> </ul>
Valorização profissional e social dos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de ações que permitam a conciliação entre trabalho e família</li> <li>• Disponibilização de teletrabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar projetos de responsabilidade social interna</li> <li>• Rede de parcerias com entidades externas no âmbito do lazer, bem-estar e educação</li> <li>• Atualizar o Modelo de Gestão por Competências/Catálogo de Competências</li> </ul>
Medidas de Segurança e Saúde no Trabalho	Garantir as condições de trabalho no âmbito da Segurança e Saúde do Trabalho e o bem-estar dos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento do Plano Anual de Medicina do Trabalho</li> <li>• Assegurar a disponibilização de EPI - Equipamentos de Proteção Individual - e fardamento adequados às funções e postos de trabalho</li> <li>• Visitas aos locais de trabalho</li> </ul>
Mobilidade Interna	Assegurar a integração dos trabalhadores nos postos de trabalho em função das suas competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinir e dinamizar a mobilidade entre serviços</li> <li>• Garantir a plena integração social e funcional dos trabalhadores</li> <li>• Gestão individualizada dos recursos humanos</li> <li>• Implementar planos de sucessão e de (re)integração socioprofissional</li> </ul>

Fonte: ([www.cm-oeiras.pt](http://www.cm-oeiras.pt))

Ainda em contexto de planeamento estratégico, a Câmara Municipal de Oeiras propõe-se em 2019, no âmbito da Governança e Cidadania:

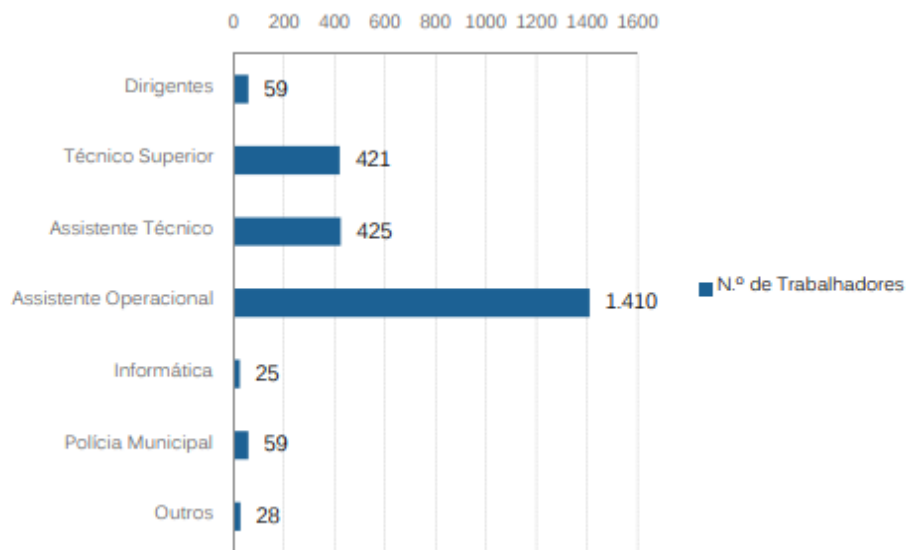
O cidadão espera da Administração Pública Local mais e melhores respostas às suas necessidades, de forma rápida, clara e sem necessidade de se deslocar (através de serviços online ou de maior proximidade). O Município terá de responder a crescentes solicitações dispendendo de recursos limitados. Para isso terá de apostar significativamente na modernização tecnológica e na desburocratização de processos. Para o efeito, é imperioso que recorramos às mais recentes tecnologias disponíveis, promovendo uma Governança Local inteligente e transparente. Queremos um atendimento de excelência, capaz de dar uma resposta eficiente aos cidadãos. Queremos também novos canais, mais rápidos e eficientes, de comunicação com o Município, que aproximem o cidadão dos técnicos. Para concretizar todo este trabalho a que nos propomos, é fundamental que se invista numa Equipa Dinâmica, Especializada e Motivada. Pretendemos ter uma governação perto do cidadão e para o cidadão. Principais medidas: a promoção da cidadania e participação pública; disponibilização de serviços de proximidade ao cidadão; simplificação e melhoria dos processos críticos; reorganização e agilização dos serviços de atendimento ao público; redução do prazo de resposta ao cidadão; reforço da cooperação descentralizada com



gabinetes de apoio pessoal), 2313 em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado e 41 em contrato a termo certo ou incerto, para substituição temporária de colaboradores da carreira/categoria de assistente operacional, na área funcional de ação educativa.

O contrato em funções públicas por tempo indeterminado constitui a modalidade de vínculo de 95% dos colaboradores municipais.

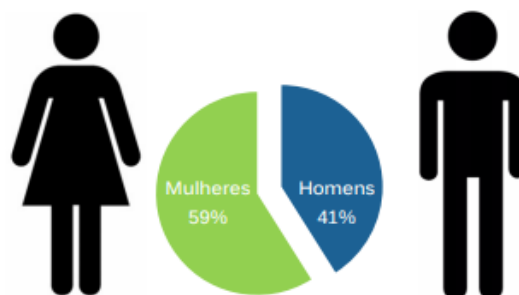
**Gráfico 4.1** – Distribuição de colaboradores por grupo profissional



Fonte: (Relatório e Conta de Gerência 2018, [www.cm-oeiras.pt](http://www.cm-oeiras.pt))

Do total de efetivos, 1431 são do género feminino e 996 do género masculino, pelo que, como podemos constatar no gráfico seguinte, o género feminino predomina, correspondendo a 59% do total de efetivos.

**Gráfico 4.2** – Distribuição dos colaboradores por género



Fonte: (Relatório e Conta de Gerência 2018, [www.cm-oeiras.pt](http://www.cm-oeiras.pt))

A predominância do género feminino encontra-se presente na maioria das carreiras/categorias, com exceção das carreiras de informática e de polícia municipal, nas quais o número de homens é superior.

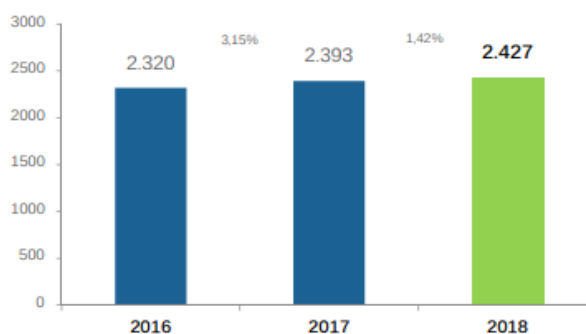
**Tabela 4.1** – Distribuição de colaboradores por género e carreira/categoria

Carreira / Categoria	Mulheres	Homens
Dirigente	34	25
Técnico Superior	288	133
Assistente Técnico	324	101
Assistente Operacional	743	667
Informático	2	23
Polícia Municipal	23	36
Outros	17	11
<b>Total</b>	<b>1.431</b>	<b>996</b>

Fonte: (Relatório e Conta de Gerência 2018, [www.cm-oeiras.pt](http://www.cm-oeiras.pt))

No que respeita à evolução do n.º de efetivos nos últimos anos, verifica-se que tem vindo a aumentar, como podemos constatar no gráfico seguinte:

**Gráfico 4.3** – Evolução do n.º de efetivos



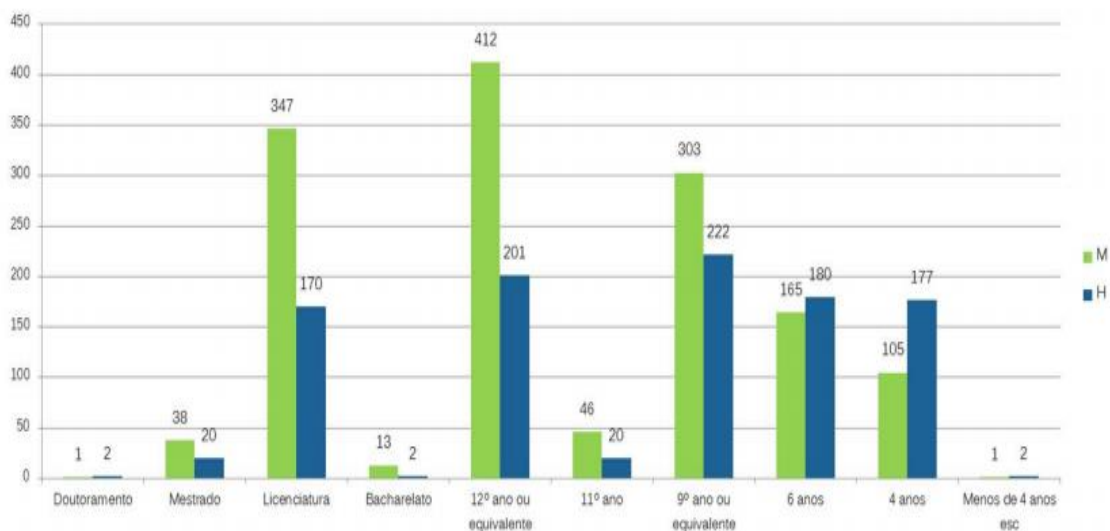
Fonte: (Relatório e Conta de Gerência 2018, [www.cm-oeiras.pt](http://www.cm-oeiras.pt))

Analisando os níveis de escolaridade dos colaboradores do Município, verifica-se que 47,59% detêm habilitações iguais ou inferiores a 9 anos de escolaridade. Com respeito ao índice de formação superior este é de 24% face ao total geral de colaboradores.

Nos grupos em que a escolaridade é igual ou superior ao 9.º ano, com exceção do doutoramento, o número de mulheres é superior ao número de homens.

Esta tendência inverte-se para escolaridade igual ou inferior ao 6.º ano, onde o número de homens é superior.

**Gráfico 4.4 – Escolaridade por género**



Fonte: (Relatório e Conta de Gerência 2018, [www.cm-oeiras.pt](http://www.cm-oeiras.pt))

Verifica-se, ainda, que a formação superior não é um exclusivo dos colaboradores da carreira de técnico superior ou equiparada, conforme se pode observar na tabela seguinte:

**Tabela 4.2 – Formação Superior por não técnicos**

Carreira / Categoria	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado
Assistentes Operacionais	3	15	3
Assistentes Técnicos	2	44	4
Polícia Municipal		6	

Fonte: (Relatório e Conta de Gerência 2018, [www.cm-oeiras.pt](http://www.cm-oeiras.pt))

Relativamente ao escalão etário por carreira/categoria, verifica-se que a carreira/categoria com maior taxa de envelhecimento é a de assistente operacional, na qual 37% dos colaboradores tem 55 anos ou mais. Destacam-se ainda as taxas de envelhecimento dos grupos assistente técnico (36%) e “outros” (36%).

Através da tabela seguinte podemos, ainda, verificar que o número mais elevado de colaboradores se situa na classe etária 40-44 anos.

**Tabela 4.3 – Caracterização etária por carreira/categoria**

Escalão Etário	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69
Dirigente				3	20	17	8	5	3	3
Técnico Superior		4	14	44	129	92	54	51	24	9
Assistente Técnico	1	12	16	28	75	62	78	80	60	13
Assistente Operacional	11	45	82	130	165	208	254	277	174	64
Informático	1	1	4	3	9	3	1	1	2	
Polícia Municipal			1	15	36	4		2	1	
Outros		2	1	1	3	4	7	7	2	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>64</b>	<b>118</b>	<b>224</b>	<b>437</b>	<b>390</b>	<b>402</b>	<b>423</b>	<b>266</b>	<b>90</b>

Fonte: (Relatório e Conta de Gerência 2018, [www.cm-oeiras.pt](http://www.cm-oeiras.pt))

Relativamente à formação profissional dirigida aos colaboradores, durante o ano de 2018, foram promovidas as seguintes formações internas e externas:

**Tabela 4.4 – Ações de formação internas**

Área de Formação (CNAEF)	N.º Cursos	N.º Ações	N.º Formandos	N.º Horas Ministradas	N.º Horas Frequentadas	Custos Diretos
310 - Ciências Sociais e do Comportamento	1	1	11	3,0	33,00	0,00 €
344 - Contabilidade e Fiscalidade	2	2	54	24,0	425,50	2.091,26 €
345 - Gestão e Administração	1	1	132	7,0	861,00	550,00 €
347 - Enquadramento na Organização/Empresa	3	6	137	22,0	615,00	0,00 €
380 - Direito	1	1	14	48,0	628,00	14.350,00 €
482 - Informática na óptica do utilizador	4	18	226	145,0	1.767,00	2.209,50 €
840 - Serviços de Transporte	1	5	42	77,0	910,00	5.004,68 €
851 - Tecnologia de Proteção do Ambiente	2	3	16	7,0	112,00	750,00 €
862 - Segurança e Higiene no Trabalho	1	1	69	48,0	603,00	0,00 €
<b>Totais FI 2018</b>	<b>18</b>	<b>38</b>	<b>701</b>	<b>381,00</b>	<b>5.954,50</b>	<b>24.955,44 €</b>
<b>Valor pago em 2018 referente a um (1) curso de longa duração</b>						<b>2.550,00 €</b>
<b>Valor Pago em 2018 referente a Formação Interna</b>						<b>27.505,44€</b>

Fonte: (Relatório e Conta de Gerência 2018, [www.cm-oeiras.pt](http://www.cm-oeiras.pt))

**Tabela 4.5 – Ações de formação externas**

Área de Formação (CNAEF)	N.º Cursos	N.º Ações	N.º Formandos	N.º Horas Ministradas	N.º Horas Frequentadas	Custos Diretos
222 - Línguas e Literaturas Estrangeiras	2	2	1	50,0	50,00	0,00 €
311 - Psicologia	12	12	1	21,0	21,00	200,00 €
313 - Ciência Política e Cidadania	13	13	5	28,0	140,00	369,00 €
320 - Informação e jornalismo	1	2	2	14,0	14,00	276,00 €
322 - Biblioteconomia, Arquivo e Documentação (BAD)	1	24	20	376,0	668,00	1.786,65 €
342 - Marketing e Publicidade	1	18	8	63,0	113,00	2.543,35 €
344 - Contabilidade e Fiscalidade	2	7	7	181,0	703,00	140,00 €
345 - Gestão e Administração	17	1	49	210,5	517,50	3.069,00 €
380 - Direito	1	4	86	340,0	1.123,00	8.314,00 €
482 - Informática na óptica do utilizador	1	6	22	331,0	1.356,00	2.071,80 €
580 - Arquitetura e Construção	1	11	3	25,0	46,00	680,00 €
581 - Arquitetura e Urbanismo	18	5	24	426,0	1.018,00	2.800,00 €
622 - Floricultura e Jardinagem	2	8	1	6,0	6,00	55,00 €
760 - Serviços Sociais	7	11	42	185,0	465,00	1.400,00 €
762 - Trabalho Social e Orientação	1	23	1	12,0	12,00	60,00 €
812 - Turismo e Lazer	4	2	7	25,0	57,00	100,00 €
840 - Serviços de Transporte	6	1	20	416,0	642,00	3.100,00 €
850 - Proteção do Ambiente	11	3	26	91,0	218,00	723,26 €
851 - Tecnologia de Proteção do Ambiente	1	2	4	16,0	40,00	450,00 €
860 - Serviços de Segurança	5	1	57	32,0	228,00	4.072,70 €
861 - Proteção de Pessoas e Bens	1	1	19	79,0	159,00	964,00 €
862 - Segurança e Higiene no Trabalho	5	1	13	36,0	86,00	746,00 €
640 - Ciências Veterinárias	22	1	3	80,0	240,00	0,00 €
522 - Eletricidade e Energia	2	1	1	9,0	9,00	0,00 €
525 - Construção e reparação de veículos a motor	1	2	9	12,0	54,00	1.107,00 €
149 - Formação de Prof/Formadores e Ciências da Educação	3	1	2	90,0	180,00	600,00 €
<b>Totais 2018</b>	<b>141</b>	<b>163</b>	<b>433</b>	<b>3.155</b>	<b>8.166</b>	<b>35.628 €</b>
Valor pago em 2018 referente a 3 cursos de Longa duração						20.000,00 €
Valor Pago em 2018 referente a Formação Externa						55.627,76 €

Fonte: (Relatório e Conta de Gerência 2018, [www.cm-oeiras.pt](http://www.cm-oeiras.pt))

Em suma, e de acordo com o Relatório e Conta de Gerência, durante o ano de 2018, o Município de Oeiras iniciou o processo de descongelamento das carreiras de forma faseada e os acréscimos remuneratórios decorrentes da acumulação dos 10 pontos, ao abrigo do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), conforme previsto no Orçamento de Estado para 2018 (Lei n.º 114/2017, de 29 de dezembro). Foram também consolidadas mobilidades intercarreiras a 160 colaboradores, iniciadas em 2017.

A publicação da Lei n.º 112/2017, de 29 de dezembro, que estabelece o programa de regularização extraordinária dos vínculos precários, permitiu que alguns dos prestadores de serviço do Município passassem a integrar o efetivo municipal, num total de 16, sendo 14 técnicos superiores e 2 assistentes operacionais.

Em maio de 2018, foi implementada a reestruturação orgânica dos serviços municipais, que implicou um reajuste das necessidades de recursos humanos, havendo criação de unidades orgânicas novas e alteração de atribuições de algumas das já existentes, tendo desenvolvido procedimentos concursais para constituição de reservas de recrutamento e mobilidade entre órgãos da administração, no sentido de assegurar o preenchimento de postos de trabalho e a existência de capital humano com as competências necessárias para a prossecução das atribuições do Município.

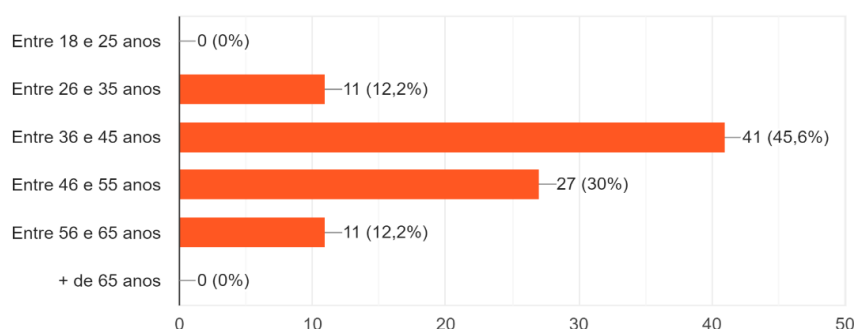
## 9.3 Análise dos Dados Recolhidos

### 9.3.1. Questionário aos Colaboradores

**Gráfico 4.5 - Idade dos Colaboradores**

Idade

90 respostas



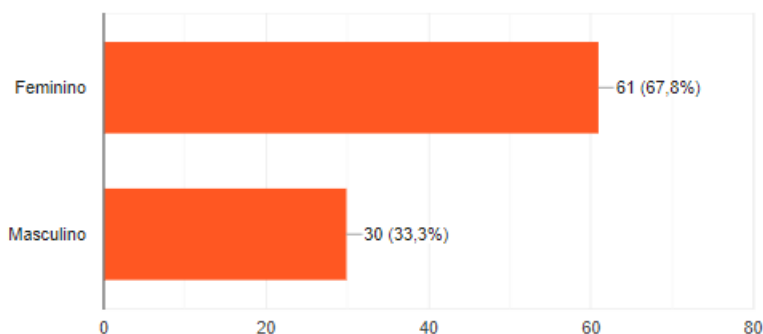
Fonte: (Questionário *online*)

Analisando o gráfico 4.5, verificamos que 45,6% dos respondentes pertencem à classe etária (36-45 anos), seguindo-se 30% pertencentes à classe etária (46-55 anos). De seguida, temos as classes etárias (26-35 anos) e (56-65 anos), ambas com 12,2%.

De acordo com o Relatório e Conta de Gerência de 2018, a classe etária mais respondente está inserida na classe etária com o número mais elevado de colaboradores (40-44 anos).

**Gráfico 4.6 – Género dos Colaboradores**

Género  
90 respostas



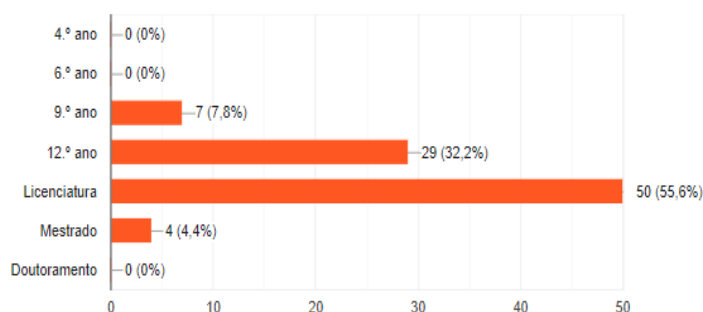
Fonte: (Questionário *online*)

Da mesma forma que o Município de Oeiras tem um maior número de efetivos mulheres, também ao nível dos respondentes, verificamos situação idêntica: 67,8% pertencem ao género feminino e 33,3% ao género masculino.

**Gráfico 4.7 – Habilitação Literária dos Colaboradores**

Habilitação Literária

90 respostas



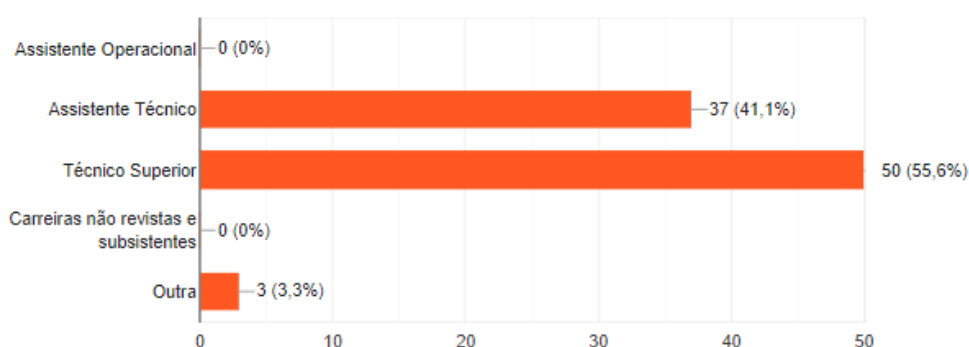
Fonte: (Questionário *online*)

Da análise do gráfico 4.7 constatamos que 55,6% dos respondentes são detentores de Licenciatura, 32,2% possuem o 12.º ano, 7,8% o 9.º ano e 4,4% são detentores de Mestrado. Como podemos verificar, não tivemos respondentes com habilitação literária inferior ao 9.º ano, o que era previsível, considerando a população-alvo definida para este estudo, não por discriminação, mas pela complexidade da temática a desenvolver neste estudo, numa tentativa de obter respostas o mais fidedignas possível através do conhecimento desta temática.

**Gráfico 4.8 – Carreira dos Colaboradores**

**Carreira**

90 respostas



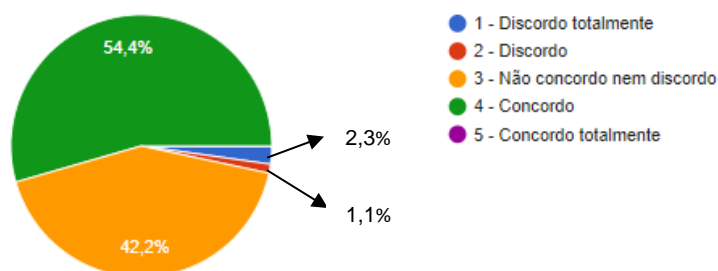
Fonte: (Questionário *online*)

No que respeita à carreira dos respondentes, e considerando a população-alvo, 55,6% são Técnicos Superiores, 41,1% são Assistentes Técnicos e 3,3% integrados em “Outra”.

**Gráfico 4.9 - Questão 1 - Colaboradores**

1. O Município possui sistemas de informação com capacidade de resposta à sua gestão e aos cidadãos.

90 respostas



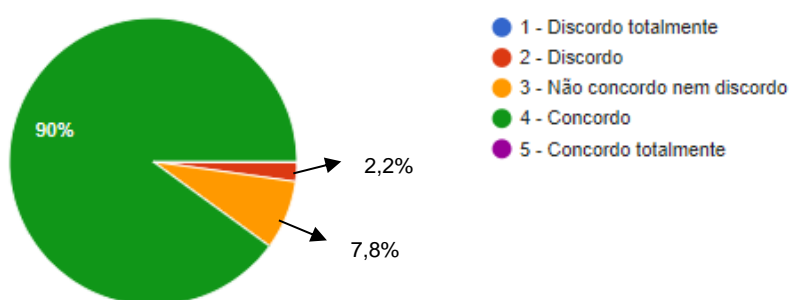
Fonte: (Questionário *online*)

Da análise do gráfico referente à questão 1, 54,4% dos colaboradores respondentes concordam que o Município de Oeiras possui sistemas de informação com capacidade de resposta à sua gestão e aos cidadãos, 42,2% foram isentos de opinião, 2,3% discordam totalmente da afirmação e 1,1% discordam da afirmação.

#### Gráfico 4.10 - Questão 2 - Colaboradores

2. O Município prima pelo desenvolvimento e implementação de novas ideias para melhorar os serviços.

90 respostas



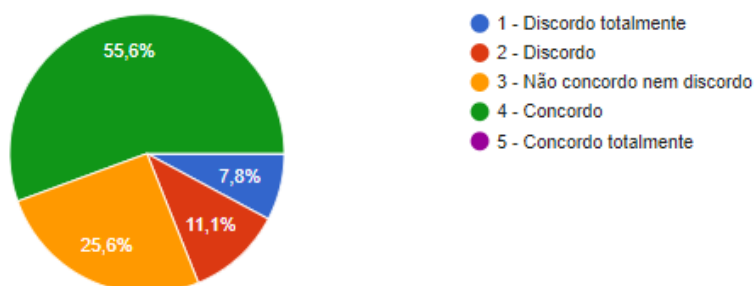
Fonte: (Questionário *online*)

Relativamente à questão 2, verificamos que a maioria dos respondentes (90%) concorda que o Município prima pelo desenvolvimento e implementação de novas ideias para melhorar os serviços. Apenas 2,2% discordam e 7,8% não manifestaram opinião.

#### Gráfico 4.11 - Questão 3 - Colaboradores

3. Os equipamentos disponibilizados pela organização são suficientes e adequados para o desempenho das tarefas por parte dos colaboradores.

90 respostas



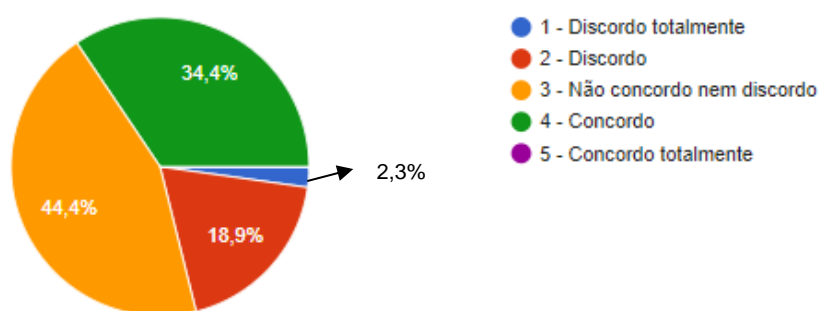
Fonte: (Questionário *online*)

No que respeita a esta questão, as opiniões dividem-se, no entanto, mais de metade dos respondentes (55,5%) confirmam que os equipamentos disponibilizados se adequam ao desempenho das tarefas. 25,6% não emitiram opinião, 11,1% discordam desta afirmação e 7,8% discordam totalmente.

**Gráfico 4.12 - Questão 4 - Colaboradores**

4. A estrutura organizacional promove a proximidade entre chefias e colaboradores.

90 respostas



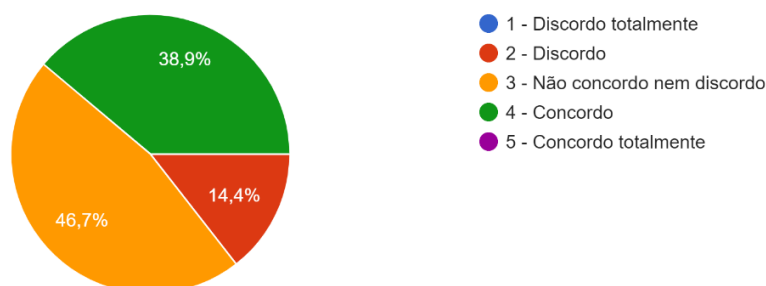
Fonte: (Questionário *online*)

Da análise do gráfico, verificamos que 44,4% dos respondentes optaram por não se manifestar relativamente a esta afirmação. No entanto, 34,4% concordam que a estrutura organizacional promove a proximidade entre dirigentes e colaboradores, 18,9% discordam e 2,3% discordam totalmente.

**Gráfico 4.13 - Questão 5 - Colaboradores**

5. A oferta formativa aos colaboradores faz parte integrante da gestão do Município.

90 respostas



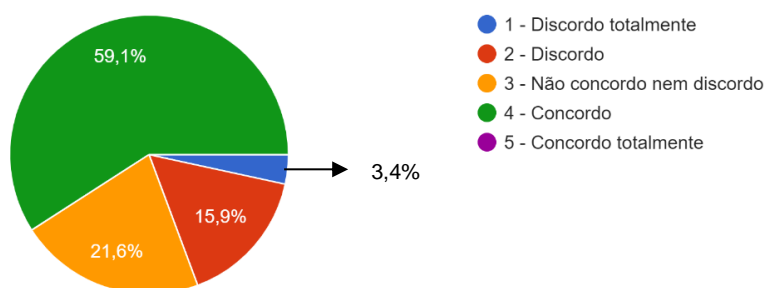
Fonte: (Questionário *online*)

Também nesta questão as opiniões dividem-se, 46,7% dos respondentes não concordam nem discordam, 38,9% concordam que a oferta formativa faz parte integrante da gestão do Município de Oeiras e 14,4% discordam.

**Gráfico 4.14 – Questão 6 - Colaboradores**

6. As suas competências são reconhecidas e valorizadas pelos seus superiores hierárquicos.

88 respostas



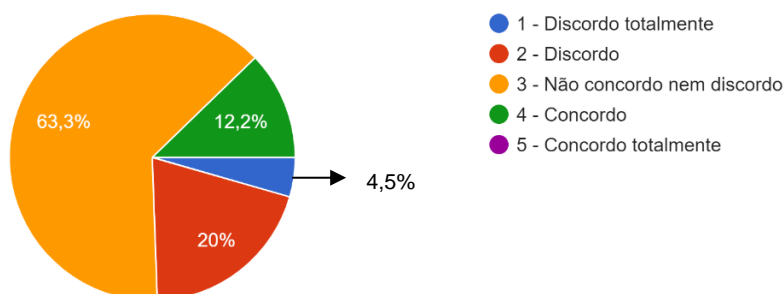
Fonte: (Questionário *online*)

Analisando o gráfico, constatamos que a maioria dos respondentes (59,1%) considera que as suas competências são reconhecidas e valorizadas pelos superiores hierárquicos. Ainda assim, 21,6% escolheram a opção de isenção de opinião sobre esta afirmação, 15,9% discordam e 3,4% discordam totalmente.

**Gráfico 4.15 – Questão 7 - Colaboradores**

7. Frequenta ações de formação periodicamente para a sua área funcional.

90 respostas



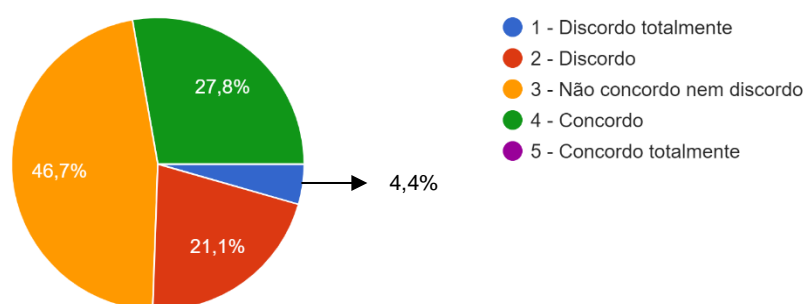
Fonte: (Questionário *online*)

À semelhança da resposta à questão 5 também relacionada com a oferta formativa, a maior parte dos respondentes escolheu a opção “não concordo nem discordo”; 20% discordam e 4,5% discordam totalmente. Apenas 12,2% dos respondentes manifestaram a sua concordância.

**Gráfico 4.16 – Questão 8 - Colaboradores**

8. O Município possui uma política de valorização profissional dos trabalhadores.

90 respostas



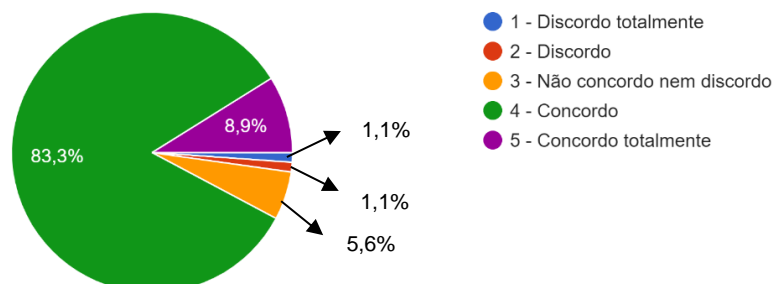
Fonte: (Questionário *online*)

Na resposta a esta questão, mais uma vez, prevaleceu a opção “não concordo nem discordo” com 46,7%. Nas restantes respostas, a opinião divide-se: 27,8% concordam que existe uma política de valorização profissional dos colaboradores, 21,1% e 4,4% discordam e discordam totalmente, respetivamente.

**Gráfico 4.17 – Questão 9 - Colaboradores**

9. A valorização e o reconhecimento pelo seu empenho melhoram o seu desempenho profissional porque são uma forma de motivá-lo.

90 respostas



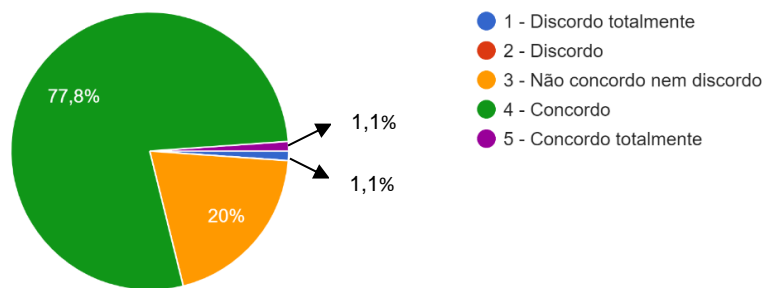
Fonte: (Questionário *online*)

Na resposta a esta questão, verificamos que 83,3% dos respondentes concordam com esta afirmação, ou seja, consideram que a valorização e o reconhecimento pelo empenho dos colaboradores está diretamente associada à melhoria do desempenho profissional e 8,9% concordam totalmente com esta afirmação. Dos restantes respondentes, 5,6% não concordam nem discordam e apenas 1,1% discordam e 1,1% discordam totalmente.

#### Gráfico 4.18 – Questão 10 - Colaboradores

10. As tarefas são desempenhadas com empenho e satisfação.

90 respostas



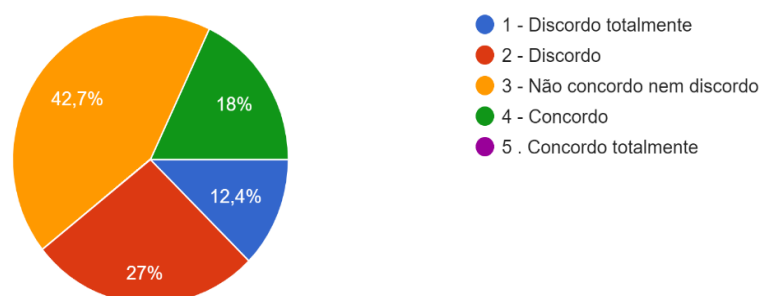
Fonte: (Questionário *online*)

Observando o gráfico, verificamos que 77,8% responderam que desempenham as suas tarefas com empenho e satisfação, 20% optaram por não se manifestar, escolhendo a opção “não concordo nem discordo” e, por fim, com 1,1% cada, responderam concordo totalmente e discordo totalmente.

#### Gráfico 4.19 – Questão 11 - Colaboradores

11. A avaliação de desempenho traduz o seu desempenho profissional.

89 respostas



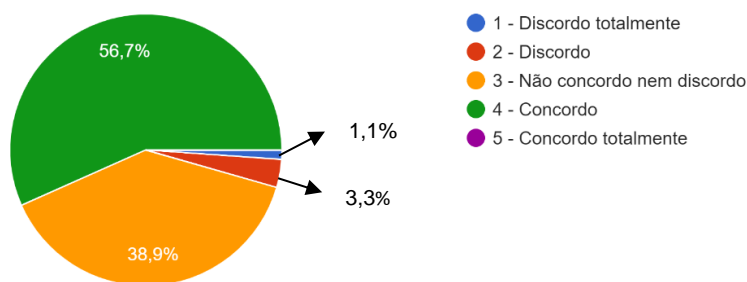
Fonte: (Questionário *online*)

Verificamos que 42,7% dos respondentes não se manifestaram favorável ou desfavoravelmente, 27% discordam que a avaliação de desempenho traduz o desempenho profissional dos colaboradores, 18% concordam com a afirmação e 12,4% discordam totalmente.

#### Gráfico 4.20 – Questão 12 - Colaboradores

12. Tem liberdade para expressar as suas ideias que agreguem resultados positivos.

90 respostas



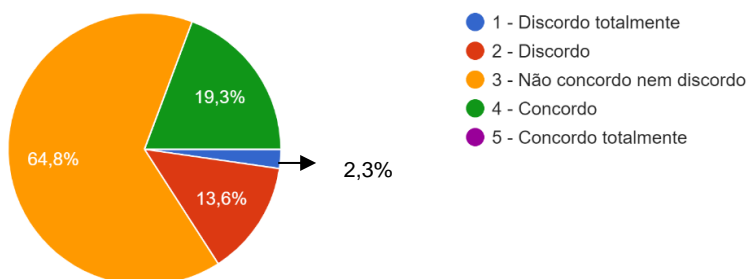
Fonte: (Questionário *online*)

Relativamente a esta questão, 56,7% dos respondentes considera que os colaboradores têm liberdade para expressar as suas ideias que agreguem resultados positivos, 38,9% “não concordam nem discordam”, 3,3% discordam e 1,1% discordam totalmente com esta afirmação.

#### Gráfico 4.21 – Questão 13 - Colaboradores

13. O Município preocupa-se primeiramente com os colaboradores pois são eles o motor para a qualidade dos serviços prestados.

88 respostas



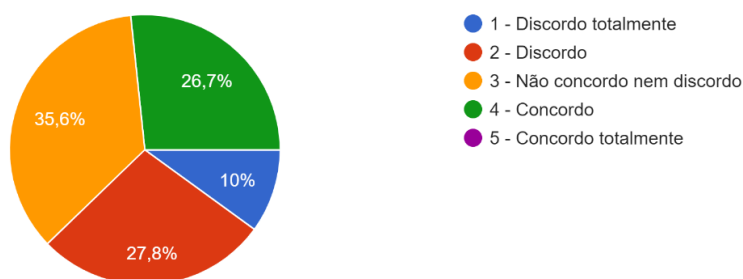
Fonte: (Questionário *online*)

Observando o gráfico, verificamos que 64,8% das respostas correspondem à opção “não concordo nem discordo”, 19,3% concordam que existe por parte do Município de Oeiras uma grande preocupação com o capital humano. No entanto, 13,6% consideram que não existe essa preocupação e 2,3% discordam totalmente da afirmação.

#### Gráfico 4.22 – Questão 14 - Colaboradores

14. As normas e procedimentos adotados pelo Município promovem o bom funcionamento e a desburocratização.

90 respostas



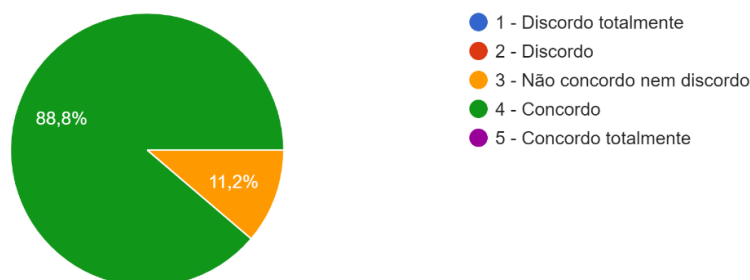
Fonte: (Questionário *online*)

No que respeita a esta questão, as opiniões dividem-se, sendo que, 35,5% dos respondentes não se manifestam favorável ou desfavoravelmente, 27,8% consideram que as normas e procedimentos adotados pelo Município de Oeiras não promovem o bom funcionamento e a desburocratização, 26,7% concordam com a afirmação e 10% discordam totalmente.

#### Gráfico 4.23 – Questão 15 - Colaboradores

15. O Município presta um bom serviço aos cidadãos e entidades externas.

89 respostas



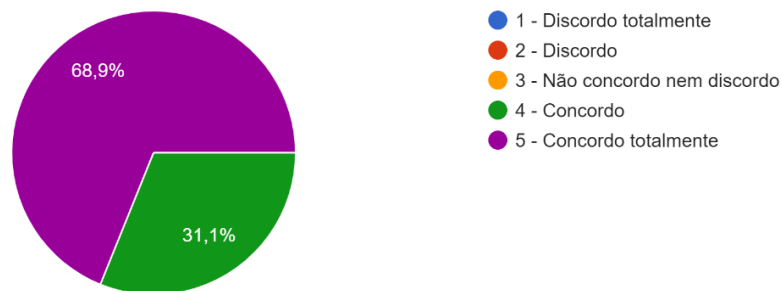
Fonte: (Questionário *online*)

Analisando o gráfico, podemos verificar que 88,8% dos respondentes consideram que o Município presta um bom serviço aos cidadãos e entidades externas e 11,2% não concordam nem discordam.

#### Gráfico 4.24 – Questão 16 - Colaboradores

16. No desempenho das suas funções, preocupa-se em transmitir uma boa imagem para o exterior.

90 respostas



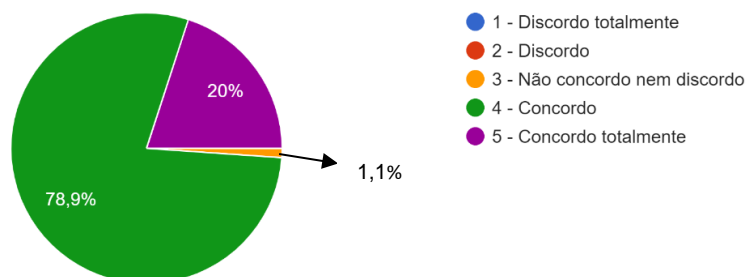
Fonte: (Questionário *online*)

As respostas obtidas a esta questão tendem a demonstrar que, independentemente dos colaboradores estarem ou não motivados para o exercício das suas funções, preocupam-se bastante em transmitir uma boa imagem para o exterior. 68,9% dos respondentes concordam totalmente com esta afirmação e 31,1% concordam.

#### Gráfico 4.25 – Questão 17 - Colaboradores

17. Do seu ponto de vista, o Município pode melhorar a qualidade dos serviços prestados.

90 respostas



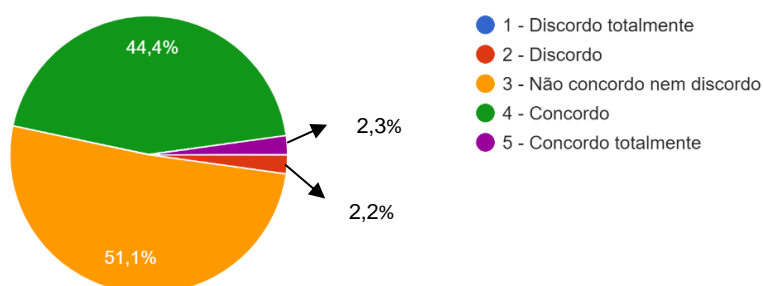
Fonte: (Questionário *online*)

Observando o gráfico, é bem evidente a percentagem de respostas “concordo”, com 78,9%, seguindo-se a resposta “concordo totalmente” com 20%. Apenas 1,1% dos respondentes escolheram a opção “não concordo nem discordo”.

#### Gráfico 4.26 – Questão 18 – Colaboradores

18. A avaliação dos cidadãos e entidades externas no que respeita à qualidade dos serviços prestados é positiva.

90 respostas



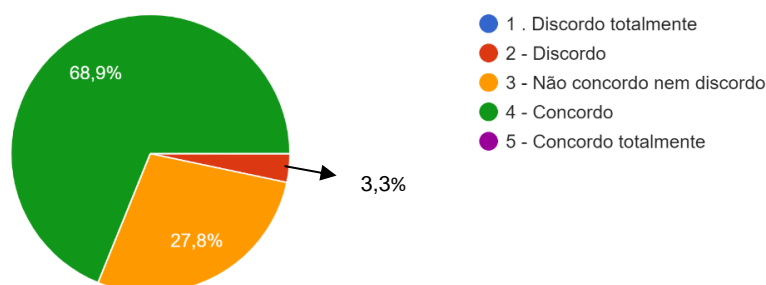
Fonte: (Questionário *online*)

Relativamente a esta questão, destaca-se a resposta “não concordo nem discordo” com 51,1%, seguindo-se a resposta “concordo” com 44,4%. A resposta “concordo totalmente” com 2,3% e, por fim, com 2,2%, a resposta “discordo”.

#### Gráfico 4.27 – Questão 19 – Colaboradores

19. Do seu ponto de vista, a qualidade dos serviços prestados está relacionada com a qualificação e motivação dos colaboradores.

90 respostas



Fonte: (Questionário *online*)

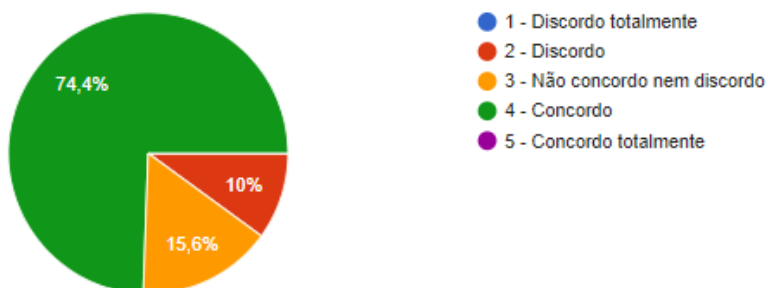
Observando o gráfico, verificamos que 68,9% dos colaboradores respondentes concordam que a qualidade dos serviços prestados está relacionada com a

qualificação e motivação dos colaboradores, 27,8% “não concordam nem discordam” e 3,3% discordam desta afirmação.

#### Gráfico 4.28 – Questão 20 - Colaboradores

20. O Município promove a transparência permitindo o acesso público à informação oportuna e fidedigna sobre as suas decisões nas diversas áreas de jurisdição.

90 respostas



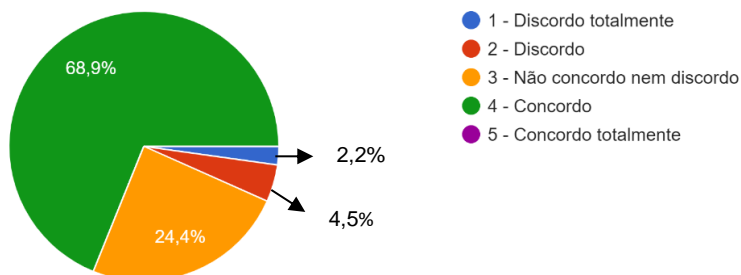
Fonte: (Questionário *online*)

Da observação do gráfico, podemos concluir que 74,4% dos respondentes concordam que o Município de Oeiras promove a transparência, 15,6% “não concordam nem discordam” e 10% discordam da existência de transparência por parte do Município.

#### Gráfico 4.29 – Questão 21 - Colaboradores

21. A página eletrónica do Município promove a divulgação de toda a informação com eficácia externa.

90 respostas



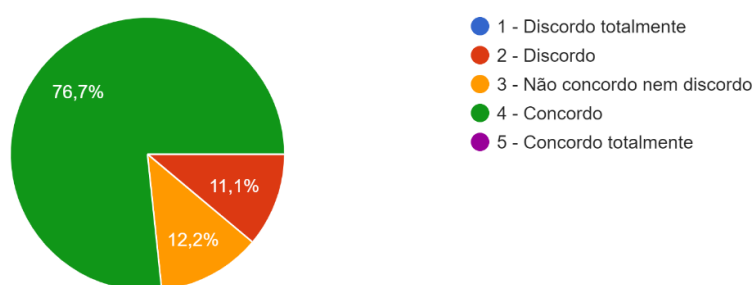
Fonte: (Questionário *online*)

Podemos verificar que 68,9% dos colaboradores respondentes, consideram que a página eletrônica do Município promove a divulgação de toda e informação com eficácia externa, 24,4% não concordam nem discordam, 4,5% discordam” e 2,2% discordam totalmente.

#### Gráfico 4.30 – Questão 22 - Colaboradores

22. De um modo geral, o Município prima pela transparência sobre as suas decisões.

90 respostas



Fonte: (Questionário *online*)

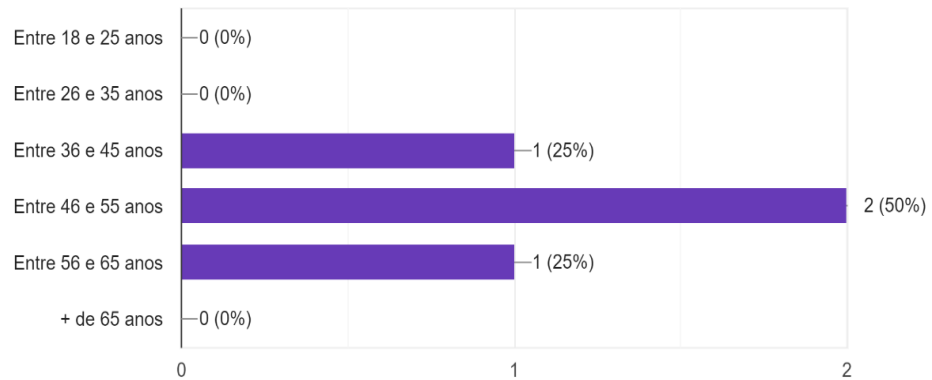
Relativamente à última questão, 76,7% dos colaboradores respondentes concordam que, de um modo geral, o Município prima pela transparência sobre as suas decisões; 12,2% não concordam nem discordam e 11,1% discordam desta afirmação.

### 9.3.2. Questionário aos Dirigentes

**Gráfico 4.31 – Idade dos Dirigentes**

#### Idade

4 respostas



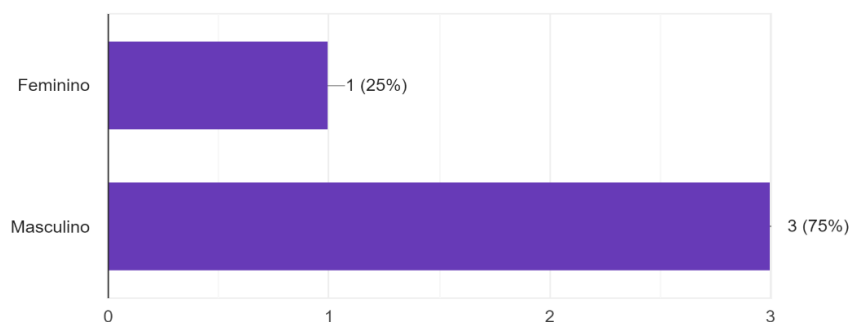
Fonte: (Questionário *online*)

Como podemos observar através do gráfico, a idade dos respondentes situa-se entre os 36 e os 65 anos, distribuídos da seguinte forma:

1 dirigente integrado no grupo etário 36-45 anos; 2 dirigentes no grupo etário 46-55 anos e 1 dirigente no grupo etário 56-65 anos.

**Gráfico 4.32 – Género dos Dirigentes**

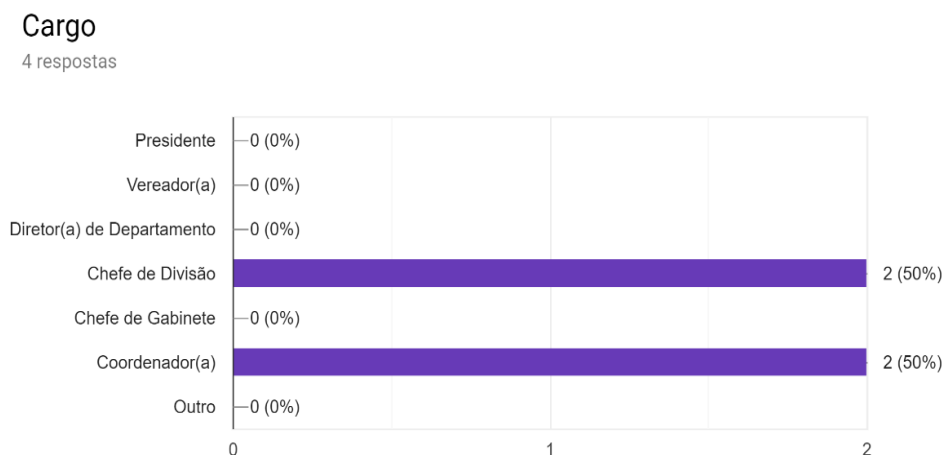
#### Género



Fonte: (Questionário *online*)

No que respeita ao género dos respondentes, 1 pertence ao género feminino e 3 pertencem ao género masculino.

**Gráfico 4.33 – Cargo dos Dirigentes**



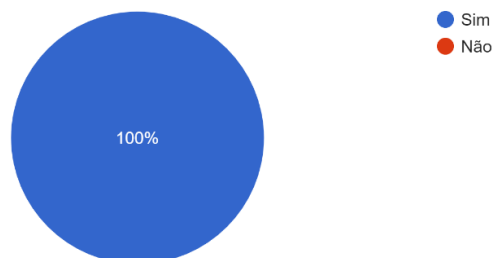
Fonte: (Questionário *online*)

Das respostas obtidas, 2 dirigentes são Chefes de Divisão e 2 dirigentes são Coordenadores.

**Gráfico 4.34 – Questão 1 - Dirigentes**

1. Considera importante o conceito de Capital Intelectual?

4 respostas

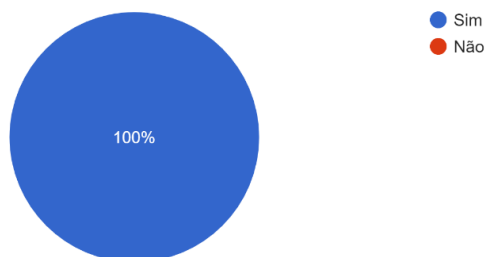


Fonte: (Questionário *online*)

**Gráfico 4.35 – Questão 2 - Dirigentes**

2. O Município reconhece e valoriza o Capital Intelectual?

4 respostas



Fonte: (Questionário *online*)

### 2.1. Se sim, em que medida?

4 respostas

Relativamente a esta questão, todos os dirigentes respondentes consideram que o Capital Intelectual assume uma grande importância em qualquer organização. O seu reconhecimento e valorização pode contribuir para uma melhoria da qualidade dos serviços prestados na prossecução do interesse público.

### Gráfico 4.36 – Questão 3 - Dirigentes

3. Dos três componentes que constituem o Capital Intelectual, qual o que assume maior importância no Município?

4 respostas



Fonte: (Questionário *online*)

### 3.1. Fundamente a sua escolha.

4 respostas

A opinião dos dirigentes respondentes é unânime no que respeita ao Capital Humano. As pessoas são o mais importante nas organizações, são consideradas o seu motor.

4. Como é que o Município procede à mensuração do Capital Intelectual, sendo este um ativo intangível?

4 respostas

De acordo com as respostas apresentadas, o Município de Oeiras procede à mensuração do Capital Intelectual através de inquéritos de satisfação, redução do absentismo, boa capacidade de execução dos objetivos traçados, cumprimento de prazos, boa execução do plano e orçamento municipal, com vista à prossecução da missão, visão e valores do Município.

5. Qual a importância deste conceito na gestão estratégica de recursos humanos?

4 respostas

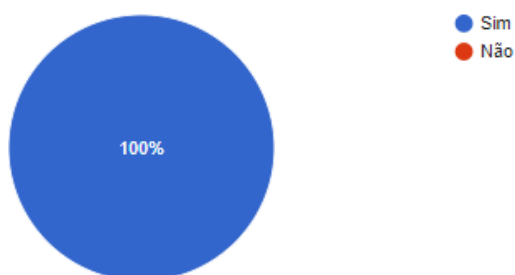
Em resposta a esta questão, os dirigentes consideram que o Capital Intelectual assume uma grande importância na gestão estratégica de recursos humanos.

**Gráfico 4.37 – Questão 6 - Dirigentes**

Capital Estrutural

6. O Município aposta no desenvolvimento de novas ideias, serviços e processos?

4 respostas

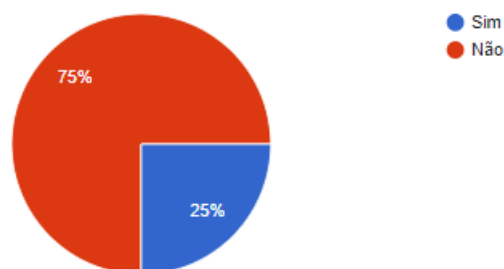


Fonte: (Questionário *online*)

**Gráfico 4.38 – Questão 7 - Dirigentes**

7. Relativamente aos equipamentos e software disponibilizados aos colaboradores, considera que são adequados para o desempenho das funções?

4 respostas

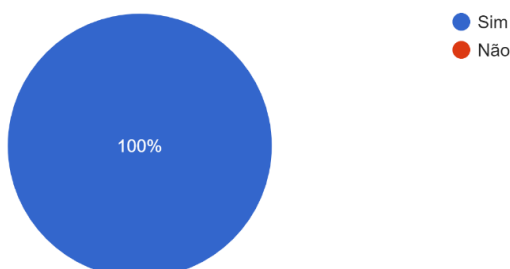


Fonte: (Questionário *online*)

### Gráfico 4.39 – Questão 8 - Dirigentes

8. O vosso Município prima pela eficiência na qualidade dos serviços prestados?

4 respostas

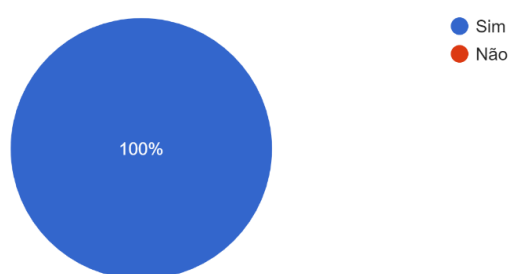


Fonte: (Questionário *online*)

### Gráfico 4.40 – Questão 9 - Dirigentes

9. Os sistemas e procedimentos adotados no Município promovem a inovação e a modernização administrativa?

4 respostas



Fonte: (Questionário *online*)

#### 9.1. Em caso afirmativo, de que forma?

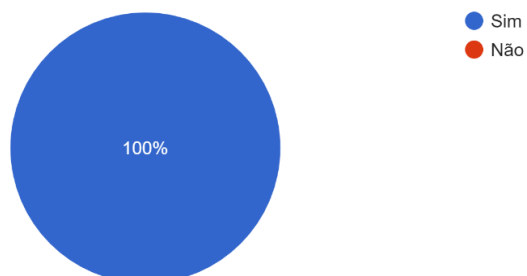
4 respostas

Os dirigentes consideram que os sistemas e procedimentos adotados no Município de Oeiras promovem a inovação e a modernização administrativa através de certificações na área da Qualidade e de novos projetos na área da modernização administrativa, no sentido de acompanhar a evolução tecnológica e implementá-la com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado aos munícipes e cidadãos em geral.

#### Gráfico 4.41 – Questão 10 - Dirigentes

10. Os sistemas de dados utilizados facilitam o acesso à informação?

4 respostas

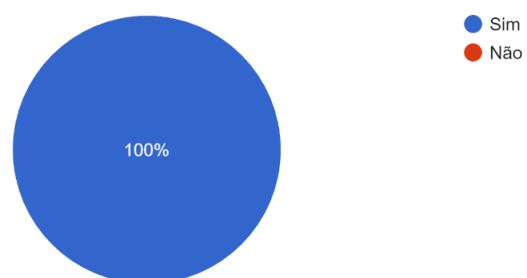


Fonte: (Questionário *online*)

#### Gráfico 4.42 – Questão 11 - Dirigentes

11. Sempre que são implementados novos sistemas de informação/software, é disponibilizada formação aos colaboradores?

4 respostas

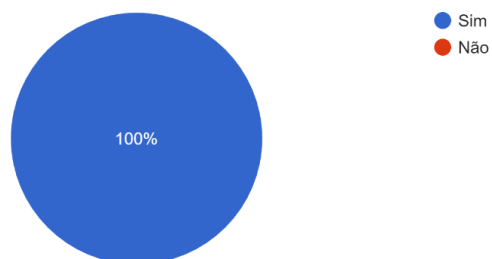


Fonte: (Questionário *online*)

#### Gráfico 4.43 – Questão 12 - Dirigentes

12. As regras e normas internas instauradas e formalizadas são fundamentais para o funcionamento do Município?

4 respostas

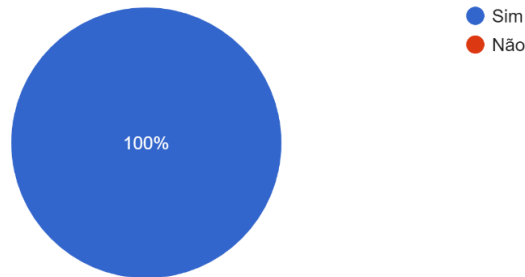


Fonte: (Questionário *online*)

#### Gráfico 4.44 – Questão 13 - Dirigentes

13. A estrutura organizacional promove a proximidade hierárquica?

4 respostas

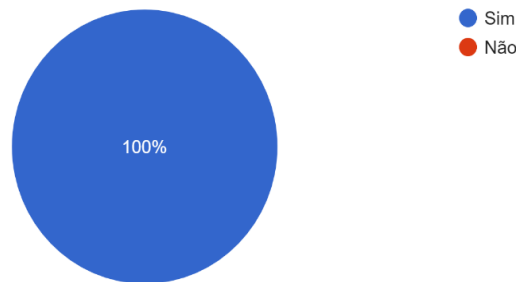


Fonte: (Questionário *online*)

#### Gráfico 4.45 – Questão 14 - Dirigentes

14. A desburocratização faz parte da ética do Município?

4 respostas



Fonte: (Questionário *online*)

15. De que forma é que, o facto de ser uma Entidade Pública, pode limitar o seu funcionamento ou a qualidade dos serviços prestados?

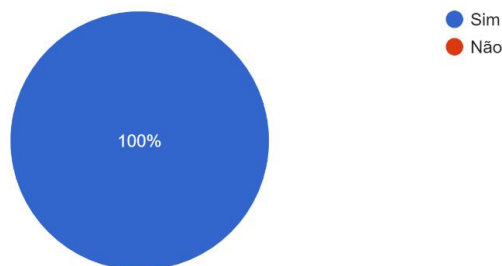
4 respostas

A opinião dos respondentes é unânime. O principal fator que limita o funcionamento ou a qualidade dos serviços prestados, por se tratar de uma Entidade Pública, são as limitações legais. Embora as Autarquias Locais sejam entidades independentes no âmbito da sua competência, estão igualmente sujeitas às limitações legais impostas pelo Governo.

#### Gráfico 4.46 – Questão 16 - Dirigentes

16. O Município reconhece o contributo do Capital Humano para valorização quer da organização quer dos próprios colaboradores?

4 respostas



Fonte: (Questionário *online*)

#### 16.1. Se sim, em que sentido?

4 respostas

Como é possível observar através do gráfico 4.46, todos os respondentes são da opinião de que o Município de Oeiras reconhece o contributo do Capital Humano não só para valorização da organização como dos próprios colaboradores, através de reconhecimento do mérito, das competências na carreira, valorização profissional e também preocupação com diversas medidas na área da responsabilidade social e conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.

#### Gráfico 4.47 – Questão 17 - Dirigentes

17. Na sua opinião, e enquanto dirigente deste Município, considera que a valorização e reconhecimento do Capital Humano carece ainda de ser explorado?

4 respostas



Fonte: (Questionário *online*)

### 17.1. Comente a sua resposta.

4 respostas

Da observação do gráfico 4.47, concluímos que todos os dirigentes que responderam a este questionário consideram que a valorização e o reconhecimento carecem ainda de ser explorado, tendo em conta que, as medidas e ações dirigidas à promoção da igualdade de género, à qualificação profissional e à preocupação com a saúde e segurança dos colaboradores nunca são suficientes e continua a existir uma margem para melhoria. É uma área que requiere constantemente ajustes face às necessidades e adaptações constantes.

### Gráfico 4.48 – Questão 18 - Dirigentes

18. As competências dos colaboradores do Município, no seu cômputo, estão num nível considerado ideal para cumprimento da missão da organização enquanto entidade pública?

4 respostas



Fonte: (Questionário *online*)

### Gráfico 4.49 – Questão 19 – Dirigentes

19. Quando um colaborador é substituído por outro no desempenho das suas funções, o Município promove um plano de formação para o novo colaborador?

4 respostas

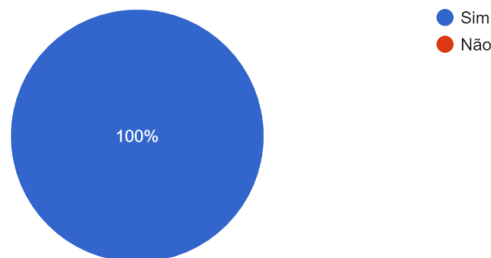


Fonte: (Questionário *online*)

### Gráfico 4.50 – Questão 20 - Dirigentes

20. A motivação e bem-estar dos colaboradores assume-se como uma prioridade para o Município?

4 respostas



Fonte: (Questionário *online*)

20.1. Justifique a sua resposta.

4 respostas

Todos os dirigentes respondentes consideram que a motivação e bem-estar dos colaboradores são uma prioridade do Município de Oeiras. Estas são áreas de grande preocupação e de intervenção sistemática, com um serviço criado especificamente para incrementar e desenvolver medidas neste âmbito, com o objetivo de criar condições para que os colaboradores se sintam motivados e empenhados e, conseqüentemente, atingir níveis de desempenho profissional elevados.

21. Como é que o Município promove o reconhecimento e valorização profissional dos colaboradores?

4 respostas

De acordo com as respostas obtidas pelos dirigentes, o Município de Oeiras promove o reconhecimento e valorização profissional dos colaboradores através da avaliação de desempenho, das mobilidades intercarreiras, da regularização dos vínculos precários e da promoção da qualificação profissional com formação adequada à medida e das distinções de bons serviços.

22. Na sua qualidade de dirigente, está consciente da relevância que a relação causa/efeito resultante da motivação dos colaboradores/imagem do município e qualidade do serviço prestado, assume numa entidade pública?

4 respostas

A resposta a esta questão foi afirmativa por parte de todos os respondentes, acrescentando que a motivação está diretamente associada ao empenho e desempenho profissional dos colaboradores.

#### Gráfico 4.51 – Questão 23 - Dirigentes

23. No que respeita ao Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), que avalia os desempenho profissional dos funcionários públicos, considera que este sistema promove a insatisfação e a perceção de imprecisão e injustiça dos colaboradores, pela imposição de quotas?

4 respostas



Fonte: (Questionário *online*)

23.1. Fundamente a sua resposta.

4 respostas

Da observação do gráfico referente à questão anterior, verificamos que todos os respondentes são da opinião de que o SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, pela sua imposição de quotas, é um sistema que causa insatisfação aos colaboradores, pela injustiça no processo de validação da avaliação dos colaboradores que obtiveram no cômputo da classificação dos objetivos e competências atribuídos, o desempenho relevante e o reconhecimento de desempenho excelente. Por outro lado, também consideram que o problema não é o sistema de avaliação, mas sim o modo como é percecionado.

24. Quais as principais medidas adotadas pelo Município para promover a motivação e satisfação dos colaboradores?

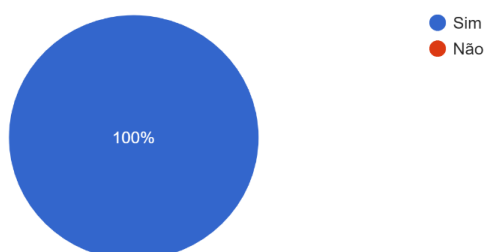
4 respostas

No que concerne a esta questão, e de acordo com as respostas obtidas, o Município de Oeiras adota como medidas para promover a motivação e satisfação dos colaboradores, um plano de formação adequado às suas funções; um conjunto de serviços de saúde e bem-estar para os colaboradores e familiares; a valorização profissional através de mobilidade intercarreiras, entre outros (não mencionados).

#### Gráfico 4.52 – Questão 25 – Dirigentes

25. De um modo geral, considera que os colaboradores desempenham as suas tarefas com empenho e motivação?

4 respostas



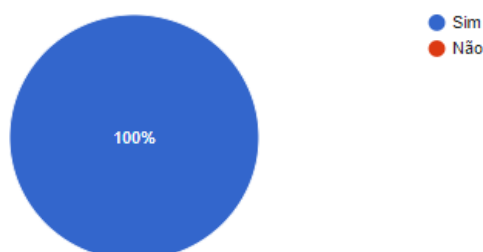
Fonte: (Questionário *online*)

#### Gráfico 4.53 – Questão 26 – Dirigentes

Capital Relacional

26. O Município dá cumprimento aos prazos de resposta aos cidadãos e entidades externas?

4 respostas

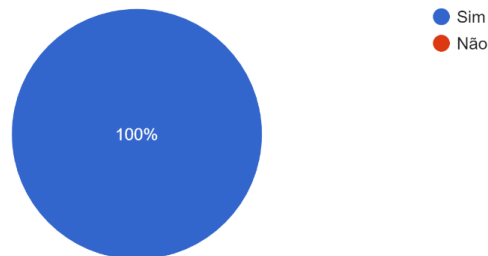


Fonte: (Questionário *online*)

### Gráfico 4.54 – Questão 27 – Dirigentes

27. O Município preocupa-se com os problemas dos cidadãos e procura solucioná-los, dentro da área da sua competência?

4 respostas

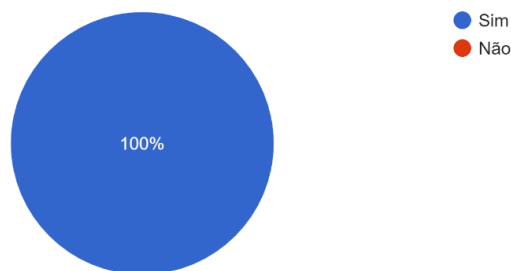


Fonte: (Questionário *online*)

### Gráfico 4.55 – Questão 28 - Dirigentes

28. Pelo feedback dos cidadãos, considera que o Município prima pela qualidade dos serviços prestados?

4 respostas

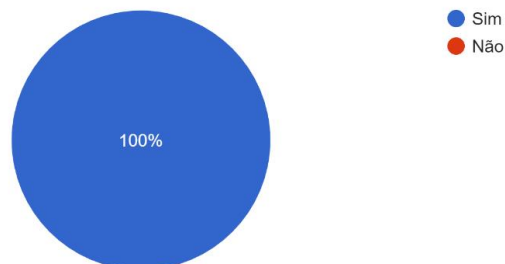


Fonte: (Questionário *online*)

### Gráfico 4.56 – Questão 29 - Dirigentes

29. Considera que ainda podem ser feitas melhorias no que respeita à relação município/cidadãos?

4 respostas

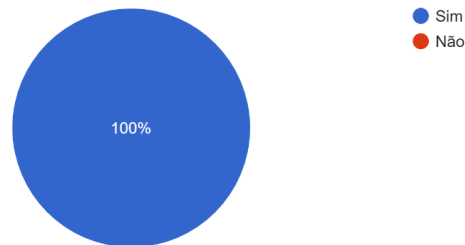


Fonte: (Questionário *online*)

### Gráfico 4.57 – Questão 30 - Dirigentes

30. A imagem do Município através dos seus colaboradores é positiva?

4 respostas



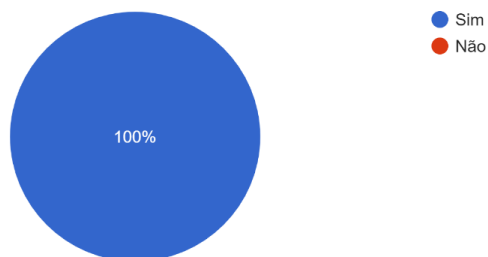
Fonte: (Questionário *online*)

## Qualidade

### Gráfico 4.58 – Questão 31 - Dirigentes

31. O Município preocupa-se com a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos/entidades externas e com a sua satisfação?

4 respostas

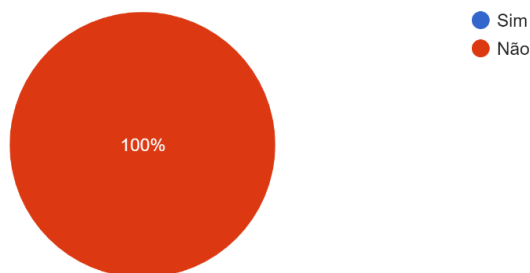


Fonte: (Questionário *online*)

### Gráfico 4.59 – Questão 32 - Dirigentes

32. O Município é alvo de muitas reclamações no que respeita à qualidade dos serviços prestados?

4 respostas

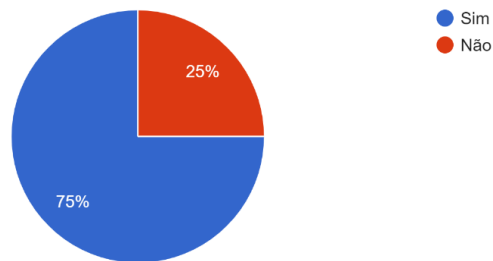


Fonte: (Questionário *online*)

### Gráfico 4.60 – Questão 33 - Dirigentes

33. A qualidade dos serviços prestados está relacionada com a qualificação e empenho dos colaboradores?

4 respostas



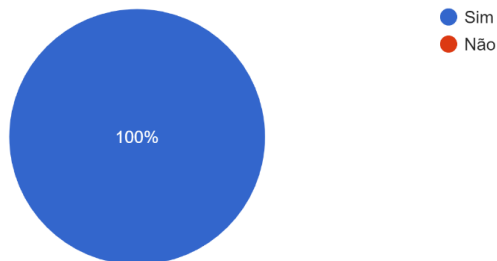
Fonte: (Questionário *online*)

## Transparência

### Gráfico 4.61 – Questão 34 - Dirigentes

34. O Município prima pela transparência no seu modo de gestão?

4 respostas

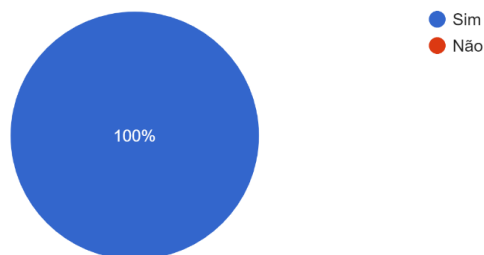


Fonte: (Questionário *online*)

### Gráfico 4.62 – Questão 35 - Dirigentes

35. Toda a informação com eficácia externa é disponibilizada publicamente?

4 respostas

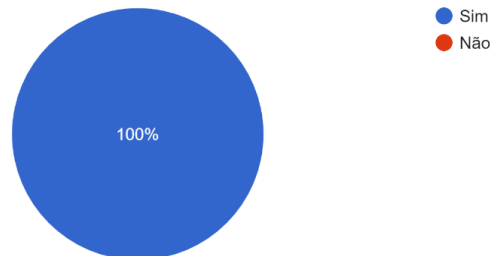


Fonte: (Questionário *online*)

### Gráfico 4.63 – Questão 36 - Dirigentes

36. Internamente, o Município preocupa-se também com a transparência para com os seus colaboradores?

4 respostas



Fonte: (Questionário *online*)

## 10. Discussão dos Resultados

O tipo de estudo apresentado nesta dissertação não é passível de ser generalizado ao Setor Público. Permite-nos apenas ter a perceção parcial dos dirigentes e colaboradores da organização alvo de estudo, considerando que a amostra conseguida assume uma minoria da população.

Neste sentido, e após apresentação e análise dos resultados obtidos, segue-se a discussão dos mesmos, dividida pelas áreas que constituem ambos os questionários: capital intelectual; capital estrutural; capital humano; capital relacional; transparência e qualidade.

No que concerne ao **capital estrutural**, quer a maioria dos colaboradores quer os dirigentes consideram que o Município de Oeiras tem o seu foco na inovação e modernização administrativa, apostando no desenvolvimento de novas ideias e implementação de medidas para melhorar os serviços, bem como sistemas de informação com capacidade de resposta à sua gestão e aos cidadãos.

Um ponto considerado menos positivo são os equipamentos e *software* existentes, os quais se encontram desajustados face ao processo de modernização administrativa que o Município tem vindo a desenvolver e implementar e ao desempenho das funções dos colaboradores.

Em termos de estrutura organizacional, as opiniões divergem: segundo os dirigentes, a estrutura organizacional promove a proximidade entre dirigentes e colaboradores, do ponto de vista dos colaboradores, a maioria optou por não manifestar opinião favorável ou desfavorável e, nos restantes, as opiniões dividem-se, o que nos faz pensar que atual estrutura organizacional carece de alguns ajustes neste sentido.

Respostas semelhantes obtivemos no que respeita à oferta formativa. Se, por um lado, os dirigentes são da opinião que a oferta formativa aos colaboradores faz parte integrante do plano de gestão do Município, por parte dos colaboradores, 63,3% responderam de forma imparcial, dos restantes, a maioria é de opinião de que não frequentam ações de formação com a periodicidade que seria desejável para a sua área funcional.

Passamos agora à discussão dos resultados obtidos ao nível do **capital humano**.

Os dirigentes respondentes consideram que o capital humano é o componente mais importante do capital intelectual e que o Município de Oeiras reconhece e valoriza este constituinte através de reconhecimento de mérito e das competências na carreira, implementação de diversas medidas na área da responsabilidade social, conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. Não obstante as medidas adotadas pelo Município, o Capital Humano carece ainda de ser explorado e melhorado, nomeadamente no que concerne à promoção da igualdade de género, à qualificação profissional e à preocupação com a saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores.

Relativamente ao reconhecimento e valorização profissional, de acordo com os dirigentes, o Município de Oeiras promove estas medidas através da avaliação de desempenho, de formação à medida das necessidades e funções desempenhadas, do recurso às mobilidades intercarreiras através das quais se procede à valorização profissional, integrando os colaboradores nas carreiras, em conformidade com as suas habilitações literárias.

Conscientes da relação causa/efeito que a motivação dos colaboradores assume na imagem de uma entidade pública e na qualidade do serviço prestado, em

consonância com o testemunho dos dirigentes, o Município de Oeiras tem vindo a promover a motivação e satisfação dos seus colaboradores através da adoção de medidas tais como: plano de formação vasto e em áreas diversificadas, serviços de saúde e bem-estar para os colaboradores e suas famílias, reconhecimento e valorização profissional.

Do ponto de vista dos colaboradores, a maioria dos respondentes é da opinião que as suas competências são reconhecidas e valorizadas pelos superiores hierárquicos, contudo, no que respeita à existência de uma política de valorização profissional, as opiniões divergem; quase metade dos colaboradores responderam de forma imparcial e a outra metade dividiu-se entre as opiniões concordo e discordo. Perante estas respostas, podemos extrair as seguintes ilações: os superiores hierárquicos reconhecem e valorizam as competências e o desempenho dos seus subordinados, no entanto, ao nível da existência de uma política de valorização, fica um pouco aquém do que é expectável pelos colaboradores, ou não existe equidade de direitos e oportunidades. Ainda assim, a maioria dos colaboradores diz desempenhar as suas tarefas com empenho e satisfação e ter liberdade para expressar ideias que agreguem resultados positivos.

À semelhança da opinião dos dirigentes, também os colaboradores assumem que uma das melhores formas de se sentirem motivados é através da valorização e reconhecimento pelo seu empenho, pois estão diretamente associados à melhoria do desempenho profissional.

Um dos temas mais controversos na área de recursos humanos é, sem dúvida, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), pelas situações de injustiça causadas pela imposição de quotas, não permitindo, muitas vezes, que os colaboradores possam manter uma avaliação de desempenho relevante ou com menção de excelente, uma vez que, ao exceder a quota (25%), as avaliações que ficam fora dessa quota não são validadas, sendo atribuída a menção de desempenho adequado. Desta forma, os colaboradores não atentam o seu trabalho e empenho reconhecidos, além de que, a avaliação de desempenho é, atualmente, o único meio de progressão na carreira. Grande parte dos colaboradores preferiu optar por uma resposta imparcial, mas quase 40%

manifestaram o seu desagrado com este sistema de avaliação, pelo que podemos partir do pressuposto de que já foram alvo de injustiça.

Para os dirigentes, ainda que reconheçam estas vulnerabilidades do SIADAP, são da opinião de que, o problema não é o sistema em si, mas sim o modo como se olha para o sistema de avaliação.

No que respeita ao **capital relacional**, existe consonância entre os dirigentes e os colaboradores, ambas as partes consideram que o Município de Oeiras presta um bom serviço aos cidadãos e entidades externas, dando cumprimento aos prazos de resposta e preocupa-se com os problemas dos cidadãos, procurando solucioná-los dentro da sua área de competência. Não obstante, quando questionamos os colaboradores sobre a possibilidade de melhoria da qualidade dos serviços prestados, à exceção de 1,1% que responderam de forma imparcial, 98,9% dos colaboradores são de opinião que o Município pode ainda melhorar a qualidade dos seus serviços, ainda que, por parte dos colaboradores exista uma grande preocupação em transmitir uma boa imagem para o exterior, no decurso do desempenho das suas funções. Também os dirigentes consideram que ainda podem ser feitas melhorias no que respeita à relação com os cidadãos e entidades externa.

Em termos de **qualidade**, o Município preocupa-se com a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e entidades externas e com a sua satisfação. De um modo geral, o *feedback* é positivo, não existindo muitas reclamações neste âmbito por parte dos cidadãos e entidades externas.

Quando questionámos os dirigentes e colaboradores relativamente à relação entre a qualidade dos serviços prestados e a qualificação e empenho dos colaboradores, as opiniões divergem: os dirigentes, na sua maioria, consideram que a qualidade dos serviços prestados não está associada à qualificação e empenho dos colaboradores. Por outro lado, 68,9% dos colaboradores concordam com esta simbiose.

No que respeita à **transparência**, este conceito assume, cada vez mais, um papel preponderante no combate à corrupção e no direito à informação, de forma transparente, clara, completa e atualizada.

Neste sentido, parece-nos que o Município de Oeiras representa um bom exemplo para o Setor Público, na medida em que, dirigentes e colaboradores partilham da mesma opinião:

- O Município de Oeiras prima pela transparência no seu modo de gestão;
- A informação com eficácia externa é disponibilizada publicamente, sendo a página eletrónica um dos grandes meios de divulgação dessa informação;
- Internamente, o Município também se preocupa com a transparência para com os seus colaboradores.

Após discussão dos resultados, estamos em condições de refletir sobre as questões de investigação propostas para este estudo, tendo por base as respostas obtidas:

➤ **Qual a importância da valorização e reconhecimento do Capital Intelectual e da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Setor Público, com destaque para o Capital Humano?**

O Capital Humano é considerado pela generalidade dos autores como o principal componente que constitui o Capital Intelectual, pelo conjunto das suas características e valores inerentes às pessoas, sendo a chave para a sustentabilidade e o sucesso organizacional.

Neste contexto e atenta a emergência para uma reforma da Administração Pública na procura de resposta face às suas exigências, torna-se premente para o Setor Público, a inclusão dos seus colaboradores enquanto recurso estratégico para a prossecução do serviço público. O seu reconhecimento e valorização contribuem para um desempenho das suas funções com maior motivação e satisfação que culmina com um desempenho organizacional mais eficiente e eficaz.

➤ **O capital intelectual tem influência positiva na gestão estratégica de recursos humanos?**

Se analisarmos o conceito de capital intelectual do ponto de vista estratégico, não é mais do que o conhecimento que cria valor. Ora, em qualquer organização, esse conhecimento provém não apenas dos gestores, mas também dos seus colaboradores. A aplicação deste conhecimento assume uma condição fundamental não apenas em contexto individual, mas sobretudo através da sua transformação em conhecimento organizacional.

Do ponto de vista operacional, a revisão da literatura identifica três componentes do capital intelectual: capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Como já foi referido na revisão da literatura, e segundo Martins (2012), a gestão estratégica de recursos humanos traduz-se numa gestão conjugada de quatro elementos: os recursos humanos (competências, potencial e gestão das suas capacidades); a própria organização (estruturas, procedimentos, funções e modelo hierárquico); a cultura organizacional (normas, valores e crenças) e os sistemas de práticas de gestão (retribuições, avaliação, recrutamento e formação).

Neste contexto, o capital intelectual do ponto de vista estratégico e operacional, tem influência positiva na gestão estratégica de recursos humanos, se a organização tiver a capacidade de efetuar uma gestão combinada eficaz destes conceitos e dos elementos que o constituem.

➤ **O capital intelectual tem influência positiva na criação de valor e performance organizacional?**

Depreendemos da discussão dos resultados do estudo de caso, que o capital intelectual e os seus componentes assumem um papel muito importante em qualquer organização. Numa entidade pública, o conceito de criação de valor está diretamente associado ao cumprimento da missão, visão e valores, numa orientação para o serviço público. No entanto, esta criação de valor depende do modo como os dirigentes fazem a gestão do conhecimento na sua organização, proveniente maioritariamente das capacidades, experiências e atitudes dos seus

colaboradores. Essa gestão do conhecimento irá traduzir também a performance organizacional.

Nestes termos, o capital intelectual, quando aplicado e gerido de forma inteligente tem influência positiva na criação de valor e performance organizacional.

➤ **O reconhecimento e valorização do capital humano melhora o desempenho profissional dos colaboradores?**

Com base na resposta à questão 9 do inquérito aos colaboradores, em que 92,2% dos inquiridos responderam de forma afirmativa, depreende-se que o reconhecimento e valorização do capital humano estão intrinsecamente associados ao desempenho profissional dos colaboradores. Qualquer colaborador que veja reconhecido e valorizado o seu trabalho, sente-se mais motivado para o desempenho das suas funções.

➤ **O reconhecimento e valorização do capital humano influenciam positivamente a performance organizacional?**

Na opinião da maioria dos colaboradores e dirigentes, o reconhecimento e valorização do capital humano influenciam positivamente a performance organizacional, neste caso concreto, associados à qualidade dos serviços prestados.

# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSÕES**

## **11. Conclusões**

Este trabalho teve como objetivos analisar a importância da gestão estratégica de recursos humanos através do reconhecimento e valorização do Capital Intelectual na performance organizacional e refletir sobre o modo de conceber a avaliação do impacto da gestão dos intangíveis no desempenho do Setor Público, em resposta às questões de investigação, através de ilações decorrentes dos resultados obtidos.

O conceito de Capital Intelectual pretende reconhecer o conjunto de ativos intangíveis de que uma organização dispõe. Neste contexto, e considerando a aplicação do presente estudo ao setor público, mais concretamente a uma autarquia local, este conceito, com destaque para o capital humano como um dos seus componentes, assume um papel muito relevante, na medida em que os ativos intangíveis têm a sua origem nos conhecimentos, habilidades, valores e atitudes das pessoas que constituem a organização. Este conjunto de ativos intangíveis, ainda que de difícil mensuração, são cruciais para que a entidade alcance os seus objetivos, não somente em contexto individual, mas também em contexto organizacional.

A mudança de paradigma relativamente à gestão de recursos humanos assumiu novos papéis. Transitámos de uma gestão de recursos humanos meramente administrativa e burocrática, baseada no cumprimento da lei, para uma gestão estratégica de recursos humanos e os seus impactos na performance organizacional. Cada vez mais, as organizações têm a perceção de que, uma gestão de recursos humanos com contornos mais estratégicos e maior preocupação com a valorização do capital humano, motivação e satisfação laboral dos colaboradores têm repercussões na qualidade do serviço prestado e na prossecução do interesse público.

A emergência do estudo do capital intelectual advém da necessidade de quantificar para poder gerir os ativos intangíveis, cada vez com maior peso nas organizações da sociedade do conhecimento (Martins e Lopes, 2012).

Sendo o capital intelectual um conceito intangível que advém da componente tácita, todas as formas de medição do mesmo podem ser acompanhadas de um relativo

grau de subjetividade e só conseguem ser realizadas através de indicadores a definir caso a caso, de acordo com as características de cada organização (Lopes, 2013).

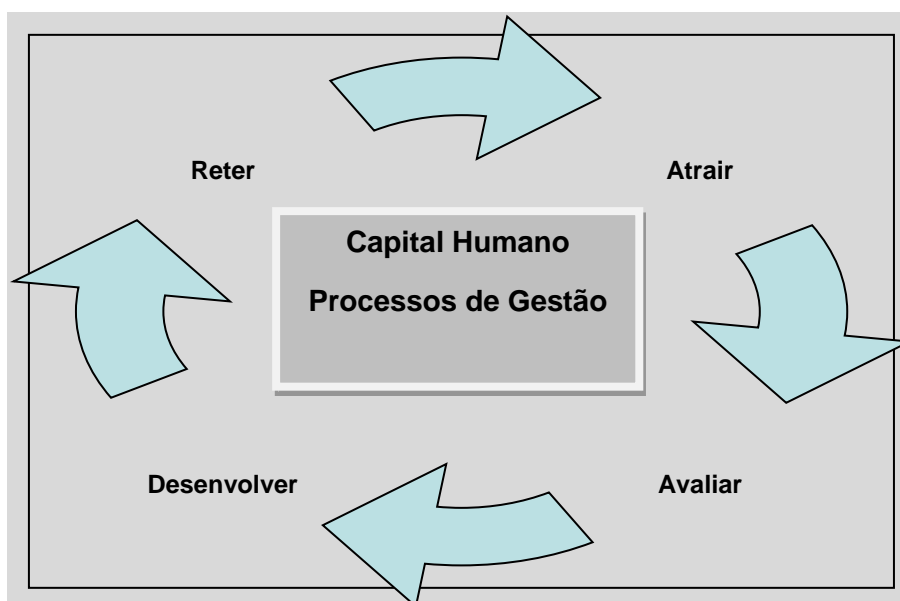
Não obstante as inúmeras definições de Capital Intelectual, encontradas na literatura, é possível identificar alguns elementos comuns: a sua natureza intangível, de difícil mensuração; a prática coletiva como elemento dinamizador e o conhecimento como elemento dominante que decorre do Capital Humano e que constitui o motor da inovação nas organizações e, por sua vez, a criação de valor.

Da discussão dos resultados obtidos neste estudo de caso, podemos depreender que, de um modo geral, o Município de Oeiras tem presente na sua gestão, a preocupação no reconhecimento e valorização do capital humano, motivação e satisfação dos colaboradores no desempenho das suas funções.

Contudo, e atentas as respostas dos colaboradores, o Capital Intelectual, em particular o seu componente Capital Humano enquanto ativo estratégico para o cumprimento da missão e respetivas metas no Município de Oeiras podem ainda ser melhorados, nomeadamente, através da adoção de uma política universal de valorização e reconhecimento do trabalho prestado pelos colaboradores e implementação de uma gestão estratégica de recursos humanos equitativa e justa, ainda que, não seja de todo, tarefa fácil, tendo em conta que as pessoas regem-se por diferentes níveis de satisfação e motivação, bem como diferentes fatores para alcançar os mesmos.

Corroborando com Sezões (2012), gerir o capital humano de qualquer organização pressupõe dar uma atenção sistemática a quatro processos essenciais: atração, avaliação, desenvolvimento e retenção.

**Figura 5.1 – Processos de Gestão do Capital Humano**



Fonte: Adaptado de Sezões (2012)

Todos estes processos estão interligados. Numa primeira instância, é importante atrair pessoas que aportem valor à organização para depois avaliar o seu capital humano, não apenas através de indicadores de resultados, mas também através de indicadores de potencial, ou seja, avaliar os conhecimentos e habilidades existentes e também as capacidades que podem ser exploradas e desenvolvidas, com vista ao contributo na prossecução da missão e objetivos. Por fim, o processo de retenção do Capital Humano, que consiste em manter as pessoas que geram valor.

Neste âmbito, e considerando que o Capital Humano assume uma dimensão crucial em qualquer organização independentemente de ser pública ou privada e dos objetivos de cada uma, sendo o componente mais importante do Capital Intelectual, pelas sinergias que desenvolve com os outros ativos tangíveis e intangíveis, é de extrema relevância interiorizar e implementar estes processos de gestão do Capital Humano defendidos por Sezões (2012), no sentido de desafiar as organizações para uma transição de um Capital Humano operacional para um Capital Humano estratégico.

Este estudo, de carácter exploratório, direciona-nos para uma perceção do Capital Intelectual e de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos nesta Entidade

Pública com algumas lacunas no modo de gestão destes conceitos, face a uma sociedade do conhecimento, a uma reforma e modernização administrativas das autarquias locais, na procura de resposta às exigências de uma administração pública com maior rigor e responsabilização na gestão dos recursos públicos e inovação com recurso às novas tecnologias.

Apreendemos também que o Capital Humano, pelas suas características, não é ainda devidamente reconhecido e valorizado com vista à melhoria da qualidade dos serviços prestados. Os motivos que conduzem a esta grande lacuna são desconhecidos e este estudo não permitiu retirar quaisquer ilações neste âmbito. Todavia, através do conhecimento empírico, da experiência profissional em entidade pública, parece-me que o Setor Público está ainda muito direcionado para um capital humano mais operacional do que estratégico.

A mudança deste paradigma é iminente, face à sociedade em que vivemos e que está em constante mutação e também à necessidade de uma reforma da Administração Pública mais eficiente e eficaz.

## **12. Limitações do Estudo**

A grande limitação deste estudo foi encontrar uma Entidade Pública que se disponibilizasse para colaborar neste estudo de caso. Contactei via correio eletrónico, 12 Municípios e apenas a Câmara Municipal de Oeiras se manifestou disponível para colaborar, sendo que os restantes Municípios nem responderam.

No que concerne ao número de respostas obtidas, não correspondeu ao que era expectável e desejável, considerando o total de colaboradores do Município, o que manifesta um claro desinteresse dos colaboradores na participação neste estudo académico. Lamentavelmente, é comum estes pedidos de colaboração através de correio eletrónico serem ignorados.

Outro fator que limitou este estudo foi a não obtenção de respostas por parte dos elementos do Executivo deste Município, apesar dos diversos contactos, o que teria sido uma mais-valia para este estudo.

Não obstante todas estas adversidades, estas limitações constituem uma oportunidade para realização novos estudos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, M. T. P. (2007). *Capital Intelectual*. 1.<sup>a</sup> Edição. São Paulo. Atlas
- Cabrita, M. R. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa. Lidel
- Cabrita, M. R. (2012). *Capital Intelectual – A fonte de vantagem competitiva sustentável da economia do segundo milénio in Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. 1.<sup>a</sup> Edição. Lisboa. RH Editores
- Chiavenato, I. (2009), *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*, 9.<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro, Editora Elsevier, disponível em [http://www.academia.edu/18517001/Recursos\\_Humanos\\_-\\_O\\_Capital\\_Humano\\_das\\_Organiza%C3%A7%C3%B5es\\_-\\_Idalberto\\_Chiavenato](http://www.academia.edu/18517001/Recursos_Humanos_-_O_Capital_Humano_das_Organiza%C3%A7%C3%B5es_-_Idalberto_Chiavenato), consultado em 2-01-2017
- Carapeto, C., Fonseca, F. (2014). *Administração Pública – Modernização, qualidade e inovação*. 3.<sup>a</sup> Edição. Lisboa. Edições Sílabo, Lda.
- Coutinho, C. P. (2016). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra. 2.<sup>a</sup> Edição. Edições Almedina
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Instituto Piaget.
- Freixo, M. (2012). *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 4.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Instituto Piaget.
- Huselid, M.; Jackson, S.; Schuler, R. (1997). *Technical and strategic human Resource management effectiveness a determinant of firm performance*. Academy of Management Journal, Vol. 40, N.º 1, pp. 171-188, disponível em [http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1997\\_AMJ\\_Technical\\_and\\_Strategic\\_SHRM.pdf](http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1997_AMJ_Technical_and_Strategic_SHRM.pdf), consultado em 2-01-2017
- Lopes, I. T. (2013). *A Gestão do Capital Intelectual e dos Intangíveis na Era do Conhecimento*. Lisboa. Escolar Editora
- Marafon, G. J., Ramires, J. C. L, Ribeiro, M. A., Pessoa, V. L. S. (2013). *Pesquisa qualitativa em geografia: reflexões teórico-conceituais e aplicadas*. Rio de Janeiro. EDUERJ, disponível em [https://books.google.pt/books?id=cuOvDgAAQBAJ&pg=PA216&dq=tipo+de+a+mostragem+em+investiga%C3%A7%C3%B5es+sociais&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiF\\_M\\_yp\\_LTAhUDtBoKHfA-BVvKQ6AEIODAE#v=onepage&q=tipo%20de%20amostragem%20em%20investiga%C3%A7%C3%B5es%20sociais&f=false](https://books.google.pt/books?id=cuOvDgAAQBAJ&pg=PA216&dq=tipo+de+a+mostragem+em+investiga%C3%A7%C3%B5es+sociais&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiF_M_yp_LTAhUDtBoKHfA-BVvKQ6AEIODAE#v=onepage&q=tipo%20de%20amostragem%20em%20investiga%C3%A7%C3%B5es%20sociais&f=false), consultado em 15-05-2017
- Marconi, N. (2003). *Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público*. In: Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Buenos Aires: 2003. Disponível em: [www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm)., consultado em 12-05-2017
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., Ismail, M. (2009). *Human Capital Development and its Impact on firm performance: Evidence from developmental Economics in The Journal of International Social Research*: 265-272.
- Marques, M. C. C. (2004). *O Capital Intelectual no Setor Público: X Congresso de Contabilidade*. Universidade de Coimbra, disponível em <http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1675/1/Capital%20Intelectual.pdf>, consultado em 16-06-2017

- Martins, A. E. (2012). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Um fator determinante da produtividade organizacional in Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. 1.ª Edição. Lisboa. RH Editores
- Martins, A. E., Lopes, A. (2012). *Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Fundamento e Estrutura da Gestão do Conhecimento nas Organizações*. 2.ª Edição. Lisboa. Editora RH, Lda.
- MARTINS, A. E. (2000) – *Capital intelectual: ensaio exploratório de modelo explicativo*. Lisboa : Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais, ISCTE.
- Meirinhos, M., Osório, A. (2010). *O estudo de caso como estratégia de investigação em educação*. EDUSER, V. 2 (2), Instituto Politécnico de Bragança, disponível em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3961/1/O%20estudo%20de%20caso%20como%20estrat%C3%A9gia%20de%20investiga%C3%A7%C3%A3o%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>, consultado em 16-06-2017
- Meister, A. P. S. (2008). *Pesquisa de Satisfação dos Clientes do Restaurante Vermelho Grill*. Trabalho Académico. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18040/000685309.pdf?...1>, consultado em 22-04-2017
- Moreira, D. A., Queiroz, A. C. S. *Inovação Organizacional e Tecnológica*. São Paulo: Editora Thompson, 2007
- Mozzato, A. R., Grzybovski, D. (2011). *Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios*. Brasil, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>, consultado em 12-05-2017
- Novas, J.C. (2008). *A Contabilidade de Gestão e o Capital Intelectual: Elementos Integradores e Contributos para uma Gestão Estratégica das Organizações*, Ph.D. Thesis, Universidade de Évora, Portugal, disponível em [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/3757/1/Tese\\_Doutoramento\\_jlnovas.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/3757/1/Tese_Doutoramento_jlnovas.pdf)
- OCDE. (1996). *The Knowledge-Based Economy. Paris: 1996 Science, Technology and Industry Outlook*, disponível em <https://www.oecd.org/sti/scitech/1913021.pdf>, consultado em 5-01-2017
- Oeiras (n.d.). In Wikipédia, disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Oeiras\\_\(Portugal\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Oeiras_(Portugal)), consultado em 08-09-2019
- Oeiras (n.d.). In Wikipédia, disponível em [https://www.viamichelin.pt/web/Mapas-plantas/Mapa\\_planta-Oeiras-2780-Lisboa-Portugal](https://www.viamichelin.pt/web/Mapas-plantas/Mapa_planta-Oeiras-2780-Lisboa-Portugal), consultado em 08-09-2019
- Prodanov, C. C., Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. 2.ª Edição. Rio Grande do Sul. Universidade Feevale, disponível em [https://books.google.pt/books?id=zUDsAQAAQBAJ&pg=PA112&dq=m%C3%A9todos+de+an%C3%A1lise+de+dados+em+question%C3%A1rios+de+perguntas+fechadas&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiRtuH41O\\_TAhWDtxoKHxpmD0cQ6AEIKzAC#v=onepage&q=m%C3%A9todos%20de%20an%C3%A1lise%20de%20dados%20em%20question%C3%A1rios%20de%20perguntas%20fechadas&f=false](https://books.google.pt/books?id=zUDsAQAAQBAJ&pg=PA112&dq=m%C3%A9todos+de+an%C3%A1lise+de+dados+em+question%C3%A1rios+de+perguntas+fechadas&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiRtuH41O_TAhWDtxoKHxpmD0cQ6AEIKzAC#v=onepage&q=m%C3%A9todos%20de%20an%C3%A1lise%20de%20dados%20em%20question%C3%A1rios%20de%20perguntas%20fechadas&f=false), consultado em 14-05-2017

- QUEIROZ, A. B. (2003). *La medición del capital intelectual en el sector público. Tesis (Doctoral)* – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza
- Sezões, C. (2012). *Capital humano in Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. 1.ª Edição. Lisboa. RH Editores
- Sita, M. (2013). *Capital Intelectual: A Fórmula do Sucesso – Grandes Especialistas mostram como investir no desenvolvimento contínuo deste diferencial de sucesso*, São Paulo, Editora Ser Mais, 2013, disponível em <https://books.google.pt/books?id=0RRQAgAAQBAJ&pg=PT154&dq=mensura%C3%A7%C3%A3o+do+capital+intelectual&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjV9lbs7LLRAhUIUBQKHT4YAMsQ6AEIjAC#v=onepage&q=mensura%C3%A7%C3%A3o%20do%20capital%20intelectual&f=false>, consultado em 6-01-2017
- Stewart, T. A. (1998), *Capital Intelectual: a nossa vantagem competitiva das empresas*, 11.ª Edição. Rio de Janeiro. Campus
- Stewart, T. A. (1999). *Capital Intelectual - A Nova Riqueza das Organizações*. Lisboa. Edições Sílabo.
- [www.cm-oeiras.pt](http://www.cm-oeiras.pt), consultado em 08-09-2019

# APÊNDICES

# APÊNDICE I

## Guião de Inquérito aos Colaboradores

### O CAPITAL INTELECTUAL E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O presente inquérito tem por base a elaboração de dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão/MBA da Universidade Aberta e tem como objetivo perceber o conceito de Capital Intelectual e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos do ponto de vista da Administração Pública. Todos os dados recolhidos serão anónimos e utilizados apenas para o desenvolvimento do presente estudo académico, assegurando-se a sua confidencialidade.

\*Obrigatório

#### Inquérito aos Colaboradores

---

##### 1. Idade \*

Marque todas que se aplicam.

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Entre 56 e 65 anos
- + de 65 anos

##### 2. Sexo \*

Marque todas que se aplicam.

- Feminino
- Masculino

##### 3. Habilitação Literária \*

Marque todas que se aplicam.

- 4.º ano
- 6.º ano
- 9.º ano
- 12.º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

##### 4. Carreira \*

Marque todas que se aplicam.

- Assistente Operacional
- Assistente Técnico
- Técnico Superior
- Carreiras não revistas e subsistentes
- Outra

**A escala de mensuração aplicada neste inquérito é a Escala de Likert, em que cada resposta será mensurada da seguinte forma:**

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

## **Capital Intelectual**

O termo Capital Intelectual emergiu em 1969 por John Keneth Galbraith. É um conceito complexo, dinâmico e multidisciplinar, que resulta de uma prática coletiva, em que o elemento que prevalece é a criação de valor que recorre às interações entre recursos, competências e capacidades organizacionais.

Numa sociedade baseada no conhecimento, admite-se que, do conjunto de ativos presentes de que uma organização dispõe, destaca-se o conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e valores decorrentes das pessoas que a constituem, bem como as suas envolventes, denominado de Capital Intelectual.

Perceber de que forma este ativo intangível é visto, reconhecido e valorizado pelas organizações, na medida em que pode influenciar a performance organizacional, pode traduzir-se na mudança de paradigma sobre o tema e na sua aplicação como gestão estratégica de recursos humanos, sabendo que o fator motivação e satisfação são sinónimos de empenho profissional.

Perante uma atualidade em que é difícil dissociar o conceito de Capital Intelectual da criação de valor e vantagem competitiva numa perspetiva estratégica, o seu papel no Setor Público enquanto direcionado para a prossecução do interesse dos cidadãos também merece destaque na sua análise.

O Capital Intelectual é formado por três componentes: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional, os quais serão o objeto de estudo neste questionário, com particular relevância para o Capital Humano.

## **Capital Estrutural - Organização Interna**

O Capital Estrutural constitui um dos componentes do Capital Intelectual e é composto pelas infraestruturas utilizadas e desenvolvidas pelas organizações, tais como: sistemas de informação, software, estrutura organizacional, procedimentos de trabalho, etc.

**1. O Município possui sistemas de informação com capacidade de resposta à sua gestão e aos cidadãos. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**2. O Município prima pelo desenvolvimento e implementação de novas ideias para melhorar os serviços. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**3. Os equipamentos disponibilizados pela organização são suficientes e adequados para o desempenho das tarefas por parte dos colaboradores. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**4. A estrutura organizacional promove a proximidade entre chefias e colaboradores. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**5. A oferta formativa aos colaboradores faz parte integrante da gestão do Município. \***

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

## Capital Humano

O Capital Humano é constituído pelo conhecimento, competências, habilidades, experiências, eficácia, eficiência, motivação, poder de inovação dos colaboradores, entre outros.

O novo paradigma das organizações é transformar o trabalho dos seus colaboradores, tornando-o desafiante para os mesmos, respeitando o seu significado, produzindo motivações e prazer, com vista a um melhor desempenho profissional. A atualidade exige, cada vez mais, que as organizações se transformem em organizações com responsabilidade social, focadas na aprendizagem contínua dos seus colaboradores e no desenvolvimento do capital humano. É neste contexto que a gestão estratégica de recursos humanos assume particular relevância na conceção e implementação de um conjunto de políticas internamente consistentes que garantam que o capital humano da organização contribui para alcançar os objetivos organizacionais.

**6. As suas competências são reconhecidas e valorizadas pelos seus superiores hierárquicos.**

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**7. Frequenta ações de formação periodicamente para a sua área funcional.**

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**8. O Município possui uma política de valorização profissional dos trabalhadores.**

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

9. A valorização e o reconhecimento pelo seu empenho melhoram o seu desempenho profissional porque são uma forma de motivá-lo.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

10. As tarefas são desempenhadas com empenho e satisfação.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

11. A avaliação de desempenho traduz o seu desempenho profissional.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

12. Tem liberdade para expressar as suas ideias que agreguem resultados positivos.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

13. O Município preocupa-se primeiramente com os colaboradores pois são eles o motor para a qualidade dos serviços prestados.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

14. As normas e procedimentos adotados pelo Município promovem o bom funcionamento e a desburocratização.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

### Capital Relacional

Podemos definir Capital Relacional como o conhecimento existente e desenvolvido pela organização nas relações com os colaboradores e as entidades externas, com vista à prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos.

15. O Município presta um bom serviço aos cidadãos e entidades externas.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

16. No desempenho das suas funções, preocupa-se em transmitir uma boa imagem para o exterior.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

17. Do seu ponto de vista, o Município pode melhorar a qualidade dos serviços prestados.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

## Qualidade

Perante uma sociedade cada vez mais exigente, a qualidade do serviço público é muitas vezes questionada pelos cidadãos. Sendo missão da Administração Pública a orientação para o serviço público, as entidades públicas devem promover pela qualidade das relações internas e externas.

18. A avaliação dos cidadãos e entidades externas no que respeita à qualidade dos serviços prestados é positiva.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

19. Do seu ponto de vista, a qualidade dos serviços prestados está relacionada com a qualificação e motivação dos colaboradores.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

## Transparência

O conceito de transparência tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante no combate à corrupção e no direito à informação. A era digital em que vivemos prima pela promoção efetiva do direito de todos os cidadãos a uma informação pública transparente, clara, completa e atualizada.

20. O Município promove a transparência permitindo o acesso público à informação oportuna e fidedigna sobre as suas decisões nas diversas áreas de jurisdição.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

21. A página eletrónica do Município promove a divulgação de toda a informação com eficácia externa.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

22. De um modo geral, o Município prima pela transparência sobre as suas decisões.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

**Obrigada pela sua colaboração!**

**ENVIAR**

## APÊNDICE II

### Guião de Inquérito aos Dirigentes

# O CAPITAL INTELECTUAL E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Inquérito aos Dirigentes

\*Obrigatório

O presente inquérito tem por base a elaboração de dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão/MBA da Universidade Aberta e tem como objetivo perceber o conceito de Capital Intelectual e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos do ponto de vista da Administração Pública. Todos os dados recolhidos serão anónimos e utilizados apenas para o desenvolvimento do presente estudo académico, assegurando-se a sua confidencialidade.

#### Idade \*

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Entre 56 e 65 anos
- + de 65 anos

#### Sexo

- Feminino
- Masculino

## Cargo

- Presidente
- Vereador(a)
- Diretor(a) de Departamento
- Chefe de Divisão
- Chefe de Gabinete
- Coordenador(a)
- Outro

## Capital Intelectual

O termo Capital Intelectual emergiu em 1969 por John Keneth Galbraith. É um conceito complexo, dinâmico e multidisciplinar, que resulta de uma prática coletiva, em que o elemento que prevalece é a criação de valor que recorre às interações entre recursos, competências e capacidades organizacionais.

Numa sociedade baseada no conhecimento, admite-se que, do conjunto de ativos presentes de que uma organização dispõe, destaca-se o conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e valores decorrentes das pessoas que a constituem, bem como as suas envolventes, denominado de Capital Intelectual.

Perceber de que forma este ativo intangível é visto, reconhecido e valorizado pelas organizações, na medida em que pode influenciar a performance organizacional, pode traduzir-se na mudança de paradigma sobre o tema e na sua aplicação como gestão estratégica de recursos humanos, sabendo que o fator motivação e satisfação são sinónimos de empenho profissional.

Perante uma atualidade em que é difícil dissociar o conceito de Capital Intelectual da criação de valor e vantagem competitiva numa perspetiva estratégica, o seu papel no Setor Público enquanto direcionado para a prossecução do interesse dos cidadãos também merece destaque na sua análise.

O Capital Intelectual é formado por três componentes: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional, os quais serão objeto de estudo neste questionário, com particular relevância para o Capital Humano.

### 1. Considera importante o conceito de Capital Intelectual? \*

- Sim
- Não

2. O Município reconhece e valoriza o Capital Intelectual? \*

Sim

Não

2.1. Se sim, em que medida?

Sua resposta

3. Dos três componentes que constituem o Capital Intelectual, qual o que assume maior importância no Município? \*

Capital Humano

Capital Estrutural

Capital Relacional

3.1. Fundamente a sua escolha. \*

Sua resposta

4. Como é que o Município procede à mensuração do Capital Intelectual, sendo este um ativo intangível? \*

Sua resposta

5. Qual a importância deste conceito na gestão estratégica de recursos humanos? \*

Sua resposta

## Capital Estrutural

O Capital Estrutural é composto pelas infraestruturas que as organizações utilizam e também as que desenvolvem (como sistemas de informação, software, planos de marketing, entre outros). O Capital Estrutural tem um efeito multiplicador quando interage com o capital humano, pois só a organização é capaz de converter os conhecimentos individuais em desempenho organizacional, e só a gestão torna produtivos os diferentes tipos de conhecimento.

6. O Município aposta no desenvolvimento de novas ideias, serviços e processos? \*

Sim

Não

7. Relativamente aos equipamentos e software disponibilizados aos colaboradores, considera que são adequados para o desempenho das funções? \*

Sim

Não

8. O vosso Município prima pela eficiência na qualidade dos serviços ? \*

Sim

Não

9. Os sistemas e procedimentos adotados no Município promovem a inovação e a modernização administrativa? \*

Sim

Não

9.1. Em caso afirmativo, de que forma?

Sua resposta

---

10. Os sistemas de dados utilizados facilitam o acesso à informação? \*

Sim

Não

11. Sempre que são implementados novos sistemas de informação/software, é disponibilizada formação aos colaboradores? \*

Sim

Não

12. As regras e normas internas instauradas e formalizadas são fundamentais para o funcionamento do Município? \*

Sim

Não

13. A estrutura organizacional promove a proximidade hierárquica? \*

Sim

Não

14. A desburocratização faz parte da ética do Município? \*

Sim

Não

15. De que forma é que, o facto de ser uma Entidade Pública, pode limitar o seu funcionamento ou a qualidade dos serviços prestados? \*

Sua resposta

---

## Capital Humano

O Capital Humano é constituído pelo conhecimento, competências, habilidades, experiências, eficácia, eficiência, motivação, poder de inovação dos colaboradores, entre outros.

O novo paradigma das organizações é transformar o trabalho dos seus colaboradores, tornando-o desafiante para os mesmos, respeitando o seu significado, produzindo motivações e prazer, com vista a um melhor desempenho profissional. A atualidade exige, cada vez mais, que as organizações se transformem em organizações com responsabilidade social, focadas na aprendizagem contínua dos seus colaboradores e no desenvolvimento do capital humano. É neste contexto que a gestão estratégica de recursos humanos assume particular relevância na conceção e implementação de um conjunto de políticas internamente consistentes que garantam que o capital humano da organização contribui para alcançar os objetivos organizacionais.

16. O Município reconhece o contributo do Capital Humano para valorização quer da organização quer dos próprios colaboradores? \*

Sim

Não

16.1. Se sim, em que sentido?

Sua resposta

---

17. Na sua opinião, e enquanto dirigente deste Município, considera que a valorização e reconhecimento do Capital Humano carece ainda de ser explorado? \*

Sim

Não

17.1. Comente a sua resposta.

Sua resposta

---

18. As competências dos colaboradores do Município, no seu cômputo, estão num nível considerado ideal para cumprimento da missão da organização enquanto entidade pública? \*

Sim

Não

19. Quando um colaborador é substituído por outro no desempenho das suas funções, o Município promove um plano de formação para o novo colaborador? \*

Sim

Não

20. A motivação e bem-estar dos colaboradores assume-se como uma prioridade para o Município? \*

Sim

Não

20.1. Justifique a sua resposta. \*

Sua resposta

---

21. Como é que o Município promove o reconhecimento e valorização profissional dos colaboradores? \*

Sua resposta

---

22. Na sua qualidade de dirigente, está consciente da relevância que a relação causa/efeito resultante da motivação dos colaboradores/imagem do município e qualidade do serviço prestado, assume numa entidade pública? \*

Sua resposta

---

23. No que respeita ao Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), que avalia os desempenho profissional dos funcionários públicos, considera que este sistema promove a insatisfação e a perceção de imprecisão e injustiça dos colaboradores, pela imposição de quotas? \*

Sim

Não

23.1. Fundamente a sua resposta.

Sua resposta

---

24. Quais as principais medidas adotadas pelo Município para promover a motivação e satisfação dos colaboradores? \*

Sua resposta

---

25. De um modo geral, considera que os colaboradores desempenham as suas tarefas com empenho e motivação? \*

Sim

Não

### Capital Relacional

Podemos definir Capital Relacional como o conhecimento existente e desenvolvido pela organização nas relações com os colaboradores e as entidades externas, com vista à prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos.

26. O Município dá cumprimento aos prazos de resposta aos cidadãos e entidades externas? \*

Sim

Não

27. O Município preocupa-se com os problemas dos cidadãos e procura solucioná-los, dentro da área da sua competência? \*

Sim

Não

28. Pelo feedback dos cidadãos, considera que o Município prima pela qualidade dos serviços prestados? \*

Sim

Não

29. Considera que ainda podem ser feitas melhorias no que respeita à relação município/cidadãos? \*

Sim

Não

30. A imagem do Município através dos seus colaboradores é positiva? \*

Sim

Não

## Qualidade

Perante uma sociedade cada vez mais exigente, a qualidade do serviço público é muitas vezes questionada pelos cidadãos. Sendo missão da Administração Pública a orientação para o serviço público, as entidades públicas devem promover pela qualidade das relações internas e externas.

31. O Município preocupa-se com a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos/entidades externas e com a sua satisfação? \*

- Sim
- Não

32. O Município é alvo de muitas reclamações no que respeita à qualidade dos serviços prestados? \*

- Sim
- Não

33. A qualidade dos serviços prestados está relacionada com a qualificação e empenho dos colaboradores? \*

- Sim
- Não

## Transparência

O conceito de transparência tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante no combate à corrupção e no direito à informação. A era digital em que vivemos prima pela promoção efetiva do direito de todos os cidadãos a uma informação pública transparente, clara, completa e atualizada.

34. O Município prima pela transparência no seu modo de gestão? \*

- Sim
- Não

35. Toda a informação com eficácia externa é disponibilizada publicamente? \*

- Sim
- Não

36. Internamente, o Município preocupa-se também com a transparência para com os seus colaboradores? \*

Sim

Não

Obrigada pela sua colaboração!

ENVIAR