



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

GESTÃO DE CAPITAL HUMANO –
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

CLÁUDIA ISABEL MENDES FERNANDES

JUNHO 2015



**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DE CAPITAL HUMANO –
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

CLÁUDIA ISABEL MENDES FERNANDES

ORIENTADOR:

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES
LOPES HENRIQUES**

JUNHO 2015

“ A única maneira de fazer um trabalho extraordinário é de amares aquilo que fazes. Se ainda não o encontraste, continua a procurar. Não te acomodes. Tal como com os assuntos do coração, tu saberás quando é que o encontraste.”

(Steve Jobs, 1995)

AGRADECIMENTOS

A realização desta Dissertação de Mestrado, como todo o percurso ao longo destes dois anos, só foi possível graças ao contributo de diversas pessoas às quais gostaria de agradecer, em particular:

Ao Professor Dr. Paulo Lopes Henriques, orientador deste trabalho, por toda a ajuda, atenção, compreensão e disponibilidade que sempre demonstrou e que foi essencial para a realização deste Trabalho Final de Mestrado.

À minha família, em especial aos meus pais e irmã por todo o apoio e força que me deram.

Aos meus amigos e colegas por todas as opiniões críticas, sugestões e pelo tempo oferecido para me ajudarem e sobretudo, por sempre acreditarem em mim.

Por fim um sincero obrigado a todos aqueles que me acompanharam e que disponibilizaram um pouco do seu tempo para me ouvir e para me aconselhar, no fundo um “Obrigado a todas as pessoas que contribuíram para o meu sucesso e para o meu crescimento como pessoa. Sou o resultado da confiança e da força de cada um de vocês.” (Augusto Branco, 2010).

RESUMO

A gestão de capital humano é como a inteligência combinada com as habilidades e competências que dão à organização o seu distintivo pessoal.

A temática elegida para esta investigação retrata a forma como os indicadores de gestão de capital humano podem estar relacionados com a aprendizagem em ambiente organizacional.

O objetivo primordial é entender de que forma cada indicador pode influenciar a aprendizagem mais precisamente, no ambiente e no seio das organizações.

Tendo em consideração que o ativo principal das organizações são os seus colaboradores, revela-se essencial saber geri-los da forma mais eficiente e eficaz possível. Para que isso aconteça, será necessário reformular e estimular os departamentos de gestão de recursos humanos no sentido de irem além daquilo que são as métricas tradicionais e assim, recorrerem a ferramentas de medição de gestão de capital humano.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Capital Humano; Aprendizagem; Ambiente Organizacional; Fatores.

ABSTRACT

The human capital management is as the combination between intelligence, skills and expertise that gives to the organization its distinctive character.

The theme elected for this research portrays how human capital management indicators can be related to learning in the organizational environment.

The primary goal is to understand how each indicator can influence learning specially, the environment within the organizations.

Considering that the main asset of all organizations is their employees, it is essential to know how to manage them as much efficiently and effectively as possible. To make it happen we must reshape and stimulate human resources management departments in terms of going beyond the traditional metrics and thus begin to resort the human capital management measurement tools.

KEYWORDS: Human Capital Management; Learning; Organizational Environment; Factors.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO	V
ABSTRACT.....	VI
LISTA DE SIGLAS	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. A Importância Do Capital Humano.....	3
2.2. A Evolução Histórica Da Gestão Do Capital Humano	7
2.3. Indicadores Da Gestão De Capital Humano	10
2.4. Aprendizagem	14
2.4.1. Aprendizagem em Ambiente Organizacional Atualmente.....	16
2.5. Gestão de Capital Humano Atualmente	18
3. METODOLOGIA	20
3.1. Abordagem Metodológica.....	20
3.2. Caracterização Da Amostra	21
3.3. Procedimentos Metodológicos.....	22
3.4. Instrumentos.....	23
3.5. Tratamento Estatístico	24
3.6. Questões e Responsabilidades Éticas.....	25
4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	25
4.1. Procedimentos Estatísticos.....	26
4.2. Regressão Linear Múltipla	26
4.3. Teste de Hipóteses.....	27
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
6. CONCLUSÕES.....	33
7. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS.....	41

LISTA DE SIGLAS

AFE - Análise Fatorial Exploratória

CAE - Classificação de Atividades Económicas

HCM - *Human Capital Management*

PME - Pequenas e Médias Empresas

RLM - Regressão Linear Múltipla

R&D – *Research and Development*

SPSS - *Statistical Product and Service Solutions*

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação surge no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, com o objetivo da obtenção do grau de Mestre.

O contexto económico e financeiro atual é caracterizado por uma forte concorrência à escala global e pela sua complexidade. As organizações que hoje marcam presença no mercado têm de ser capazes de maximizar os seus recursos. Nesse sentido, as empresas devem identificar ágil e rapidamente os seus recursos exclusivos e acessíveis, aqueles que são capazes de as diferenciar e superiorizar em relação às suas concorrentes.

É, tendo em conta o panorama descrito anteriormente, que surge esta dissertação. A conjuntura atual necessita de gestão de empresas mais rápida e uma atitude mais eficiente. A gestão do capital humano é isso mesmo – é a estratégia utilizada para analisar, medir e avaliar as políticas e práticas diretamente relacionadas com as pessoas, dado que são estas que criam, ou podem criar valor.

Segundo os autores desta temática, como por exemplo Barney (1991), o capital humano de uma empresa é a principal fonte de competitividade que pode sustentar uma vantagem em termos concorrenciais.

“Os empregados são o mais importante!”, defenderam mesmo Laurie Bassi & Daniel McMurrer, (2007).

A gestão de capital humano, quando realizada de forma estratégica, e se for, efetivamente, bem realizada é capaz de proporcionar um desenvolvimento organizacional. As empresas precisam de incrementar estratégias que visam saber e aproveitar aquele que é o conhecimento e, também a própria experiência dos colaboradores.

A fim de garantir a pluralidade do estudo, recorreu-se a diversas fontes, tais como: livros, artigos científicos e publicações. Além disso, para explorar um pouco melhor este universo, foi escolhido, como estudo de caso, PMES Portuguesas, ao qual se aplicou um questionário com questões pertinentes para se proceder à investigação.

Por fim, foram analisados todos os dados e retiradas as respetivas conclusões. Este projeto encontra-se dividido em cinco partes distintas: a primeira pertence à introdução, a segunda, pertence ao enquadramento teórico, onde se pretende demonstrar a importância tanto do capital humano numa organização, como mostrar os pontos de vista e teorias dos autores que se dedicaram a esta temática.

Numa terceira parte, encontra-se a metodologia, ou seja, um capítulo onde se pretende perceber como foi realizada a investigação, descrevendo todo o processo que culminou neste trabalho final de mestrado.

Já na quarta parte do trabalho, está o estudo empírico. Neste capítulo, revela-se a própria análise dos dados já tratados e testados, com as respetivas conclusões.

Na quinta e última parte do trabalho, apresentam-se as conclusões e limitações da investigação, onde são expostas as ideias resultantes da mesma e, seguidamente, é possível verificar as referências bibliográficas utilizadas no trabalho, como também, os anexos.

Para facilitar a compreensão do estudo, durante o seu desenvolvimento, são apresentados quadros e tabelas que validam os fatos verificados e, assim, consolidam a autenticidade do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A Importância Do Capital Humano

“Capital Humano foi pela primeira vez pronunciado na década de 1960, pelo economista *Theodore Schultz* como forma de explicar as vantagens de investir na educação” (Afiouni, 2013).

O conceito de capital humano, atualmente, ainda não se encontra bem definido, visto que existe uma pluralidade de ideias e visões de diversas disciplinas.

No entanto, podemos entender este conceito como “um vasto conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que beneficiam a realização do trabalho de modo a criar valor” (Sullivan & Sheffin, 2003, pp.5).

Bontis (1999), citado em Baron & Armstrong (2007), defende que o capital humano pode ser observado como a inteligência combinada com as habilidades e competências de cada colaborador que oferece, à organização, o seu crivo pessoal.

Este parecer, estabelece a ligação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. Armstrong (2012) entende que a criação de valor está, totalmente, correlacionada com uma melhor gestão de capital humano. Este considera que o capital humano é constituído por capital intelectual, social e organizacional, uma vez que estes recursos, considerados imateriais, associados aos colaboradores da organização, juntamente com os recursos tangíveis, completam o mercado.

A grande questão que se impõe, nos dias de hoje, é: como acrescentar valor a uma organização de forma a criar uma vantagem competitiva, perante o mercado? A resposta que muitos autores defendem é: através do seu capital humano, ou seja, aproveitando o ativo que compõe as organizações, o ativo que as diferencia e as caracteriza.

Conforme aquilo que M. Grimaldi & R. Caricola (2011) acreditam, e já Penrose em 1959 defendia, uma empresa para se desenvolver deve utilizar o conhecimento e competências dos seus colaboradores, a fim de melhorar o seu desempenho organizacional.

Segundo Klaus Möller (2011, pp.376), “O capital humano não é um valor independente da empresa. Este capital deve primeiro interagir com ativos físicos e / ou financeiros de uma empresa bem como, com os outros ativos intangíveis, para contribuir para a criação de valor.”

Também Geus afirmou que “o conceito de capital humano move-se com a ideia do colaborador como um elemento de vantagem competitiva para a organização” (Zula & Chermack, 2007, pp. 246).

Por outro lado, como chamam a atenção Unger (2011) e Hayton (2003) e outros autores desta temática, a ideia de criação de valor acrescentado tem sido alvo de insuficiente investigação e pouca atenção, por parte dos especialistas. Uma das causas que justifica esta falha é a relação que a gestão do capital humano tem com a atual gestão de recursos humanos.

Autores como Becker, Huselid & Ulrich (2001) explicaram que “uma razão para isso, pode ser que a gestão do capital humano cruza limites típicos funcionais de gestão de recursos humanos que se referem à medição e análise de métricas de recursos humanos tais como: custo por aluguer, o volume de negócios, a eficácia das intervenções de formação e a de indicadores de sistema de gestão de recursos humanos em geral, eficácia como retorno sobre o investimento do capital humano”.

Armstrong (2012), por sua vez, defende que as próprias organizações se devem questionar sobre as habilidades e competências que têm, sobre quais as suas

necessidades, como atingir os seus objetivos estratégicos e como podem aproveitar ao máximo os seus recursos humanos.

“As Organizações inovam e os mercados mudam. Para ser capaz de se manter com estes desenvolvimentos, o capital humano precisa de evoluir constantemente. Os colaboradores têm de adquirir novos conhecimentos, habilidades e competências” (2003, pp.175), esta foi a ideia que Timmers apresentou.

Os atributos adquiridos por um colaborador, quer por meio da sua educação, quer por perícia ou experiência, fazem com que este recurso (o colaborador) seja, na organização, um recurso impossível de imitar.

Muitas das primeiras teorias económicas referem-se, mesmo, à força de trabalho como um recurso substituível, mas cuja substituição não pode ser transferida como terra, trabalho ou capital fixo.

Stevens, (2010), refere que Nonaka & Takeuchi (1995) consideram que o capital humano deve ser reconhecido pelas organizações como o valor estratégico, o valor coletivo da força de trabalho. Este capital não é somente um colaborador numa empresa, é, essencialmente, o que essa pessoa traz e contribui para o sucesso da organização.

Citando Aldisent (2002), “o capital humano é o valor coletivo das capacidades, conhecimentos, habilidades, experiências de vida e motivação da força de trabalho” (Stevens, 2010, pp.77).

Portanto, os colaboradores, nas organizações, progridem com a idade e, ao longo do tempo, vão acumulando e aprendendo um conjunto de conhecimentos que é autêntico e personalizado, na e para a organização que representam.

De acordo com o pensamento de Lesser (2006), todo este conhecimento que é transmitido de colaborador para colaborador, de ano para ano, é a visão única da empresa, é o resultado do desenvolvimento ao longo do tempo que tornam a aprendizagem difícil de reproduzir ou mesmo a substituição de colaboradores.

“É esta combinação de explícito e tácito conhecimento que amadurecem colaboradores e que os tornam o recurso mais estratégico e significativo da organização” (Calo, 2008, p. 404).

Finalmente, é importante salientar que as Nações Unidas, no Relatório de Desenvolvimento Humano de 2014, que tinha o propósito de avaliar a taxa de formação dos países membros, concluíram que o capital humano é um instrumento de promoção integral do desenvolvimento da organização porque este está diretamente relacionado com o progresso humano e, quando há evolução humana, o progresso qualitativo e quantitativo da organização é inevitável.

A importância do capital humano tem vindo a crescer e a suscitar mais curiosidade junto dos investigadores, sendo que ainda não é reconhecido na totalidade a sua veracidade.

Em conclusão, apesar do capital humano constituir um objeto de estudo e análise há várias décadas, acredita-se que, com mais trabalho, investigações e estudos de caso por parte de autores, as políticas macroeconómicas de todas as organizações se concentrem na promoção do desenvolvimento humano e, conseqüentemente, do desenvolvimento económico, como refere Feldman, (2010, pp. 208) “um princípio importante da teoria do capital humano é que a aquisição do capital humano promove um maior sucesso da carreira aumentando o conhecimento dos indivíduos.”

2.2. A Evolução Histórica Da Gestão Do Capital Humano

O mundo está em constante mudança, aliás, toda a História da Humanidade é composta por inúmeras e intensas mudanças, mas nunca essas mudanças provocaram um impacto tão profundo e acelerado como nos dias que correm.

Nas últimas décadas, a evolução e a velocidade das mudanças na sociedade industrializada têm apresentado consequências subsequentes para "o lado humano da empresa". É, assim, importante referir que, já em 1952, Peter Drucker, conhecido com o pai da administração moderna, defendia que “se um empregador contrata um trabalhador, pretende contratar um homem completo”.

São vários os fatores que estão diretamente associados a esta transformação, como os constantes desenvolvimentos económicos, tecnológicos, sociais, políticos, entre outros. No entanto, interessa-nos focar na área Humana, das pessoas, dos colaboradores e na sua aprendizagem no ambiente organizacional, ou seja, no seu desempenho e contributo para as organizações.

De acordo com Zula Chermack (2007, pp.247), o nascimento do pensamento capital humano começou em 1776, quando Adam Smith escreveu *A Riqueza das Nações*. “Os seus pensamentos iniciais foram, mais tarde, formulados na ciência do capital humano.” (Fitzsimons, 1999). Contudo, não foi nesta época que lhe foi dada a importância e atenção devidas.

No período posterior à revolução industrial, verificou-se um forte crescimento económico, também marcado pela enorme revolução ocorrida nos processos de produção, movidos à base da força do trabalho humano.

Segundo Chiavenato (2003), com esta necessidade, surgiram, então, os primeiros estudos e teorias administrativas focadas em alcançar um maior rendimento no menor

tempo possível. É de salientar que também foi nesta época que se começou a estruturar a organização com o intuito de otimizar o desempenho das atividades operacionais.

Estávamos no final do séc. XIX e meados do séc. XX, quando emergiu a denominada indústria mecanizada, a chamada, industrialização. Altura em que se revela fulcral falar de gestão de pessoas. Esta gestão é, então, um “Produto do Taylorismo”.

De acordo com Marrewijk & Timmers (2003 pp.147), com a transformação estrutural que ocorreu nas organizações, o departamento de contabilidade agregou, também, a parte do recrutamento e seleção. No entanto, as organizações perceberam que, devido à falta de tempo para cumprir todos esses propósitos, era necessário criar um departamento específico para a administração dirigida aos seus funcionários, surgindo, assim, o departamento de pessoal.

Porém, com o constante crescimento do serviço e com uma aposta no aumento do conhecimento científico, a diminuição da industrialização foi inevitável e existiu, por parte da entidade empregadora, uma necessidade de diminuir a procura de novos colaboradores, a fim de estimular e qualificar a equipa de funcionários já existente. Estas novas circunstâncias originaram uma tendência: a atual Gestão de Recursos Humanos.

À área da gestão, atribui-se um papel importante na definição e concretização de objetivos estratégicos da organização. A promoção de Gestão de Recursos Humanos teve uma implicação imponente para o reconhecimento do indivíduo, no seio da organização a que pertence. As competências dos funcionários começaram, também, a ser reconhecidas e valorizadas, na fase de recrutamento e seleção.

Com o passar do tempo, surge um novo paradigma: a Gestão de Recursos Humanos que gere, coordena e controla os colaboradores das organizações. É essa a sua missão. Para

isso, desenvolveu instrumentos para exercer influência junto dos colaboradores, no entanto, considera os funcionários um passivo da organização, ao invés de um ativo.

É neste contexto que o capital humano, como proferem Zula & Chermack (2007, pp.248) no seu artigo, começa a ganhar o seu espaço. Nos anos 50 e 60, o crescimento do capital humano começou a representar uma riqueza junto das competências dos colaboradores.

Afiouni (2013, pp.18), “Na década de 1960, Theodore Schultz é vencedor do Prémio Nobel, por explicar as vantagens de investir na educação.”.

Foi nesta década que Schultz escreveu pela primeira vez: “Embora seja óbvio que as pessoas queiram adquirir habilidades e conhecimentos úteis, não é tão óbvio que essas habilidades e conhecimentos sejam uma forma de capital.”

Segundo, Baron *et al* (2007), a implicação prática da Teoria do Capital Humano é examinada em todos os seus componentes ou elementos, ou seja, como também Becker (1992) defende, a análise do capital humano começa com a suposição de que os indivíduos decidem investir na sua educação, formação, e outras questões através da sua ponderação numa relação custo-benefício, ou seja, decidem fomentar a sua aprendizagem para conseguirem progredir na sua carreira.

Na década de 90, o termo “capital humano” começou a ser estudado como parte integrante de disciplinas de gestão. A evolução da definição de gestão de capital humano pode ser analisada na tabela 1, em anexo.

Diversos autores e estudiosos como Prahalad & Hamel (1990) dedicaram-se a analisar a competitividade das organizações, concluindo que uma organização pode possuir conjuntos únicos de fatores que permitam que esta seja competitiva, tendo em conta que o próprio capital humano pode ser um desses fatores.

Em suma, a abordagem sobre a evolução do capital humano revela-se essencial e é ainda mais importante continuar a estudá-la e analisá-la no seu todo, uma vez que, como Huselid & Barnes (2002 pp.10) defendem, “pouco trabalho académico tem sido dedicado a respeito de sistemas de gestão de capital humano. Os Profissionais estão a anos-luz à frente do trabalho académico em curso, ou já concluído.”

2.3. Indicadores Da Gestão De Capital Humano

A gestão de capital humano refere-se à gestão dos colaboradores de uma organização a fim de que estes contribuam de forma significativa para a produtividade e desenvolvimento da organização.

Diversos autores da área, defendem que cada colaborador procura utilizar os seus conhecimentos e habilidades para beneficiar a organização a que pertence e, com o decorrer do tempo, é seu principal objetivo ser considerado um colaborador indispensável, contudo, o empregador tem de ter dados fiáveis e transparentes para conseguir perceber se o colaborador está a dar o seu máximo e se está motivado, no sentido de conseguir decidir se este é um recurso indispensável.

De acordo com Laurie Bassi & Daniel McMurrer (2007), a gestão de capital humano é uma ferramenta que, atualmente, se mostra capaz de maximizar o retorno sobre as pessoas, ou seja, sobre o ativo principal das organizações, portanto, sobre os seus colaboradores.

No entanto, não existe um sistema de avaliação de gestão de capital humano exato e pronto a implementar numa qualquer organização. Cada organização tem de encontrar o seu.

Na última década, os profissionais em conjunto com os estudiosos, têm tentado desenvolver um sistema em que se consiga prever o desempenho e ambiente organizacional e daí orientar os investimentos das organizações nas pessoas.

Bassi & McMurrer (2007, pp. 115) afirmam que “durante a última década, temos trabalhado com os colegas em todo o mundo para desenvolver um sistema de avaliação HCM, a previsão de desempenho organizacional, orientando os investimentos das organizações nas pessoas.”

A relação entre os colaboradores e o ambiente organizacional está completamente relacionada, mas o que se pretende com a medição e análise quer da organização, quer dos seus colaboradores, é perceber em que áreas é necessário atuar, quer em termos de formação, quer no que diz respeito à melhoria do posto de trabalho, para que esta relação consiga atingir o seu ponto máximo de rendimento.

Marrewijk & Timmers (2003, pp. 176) sugeriam que “as organizações inovam, novas tecnologias surgem e os mercados mudam. Para serem capazes de se manter com estas evoluções, as organizações precisam de desenvolver e treinar bem os seus colaboradores. Novos conhecimentos e habilidades têm de ser aprendidas e as competências treinadas. (...) É dentro deste domínio que, um alinhamento, é necessário, ou seja, é essencial ser estabelecida a direção e extensão do desenvolvimento de competências no que diz respeito aos colaboradores, é necessário definir as metas e abordagens a ter com cada colaborador.”

Autores e investigadores desta área elaboram estudos, vão para o terreno, analisam organizações, observam os colaboradores, os departamentos e, com a sua experiência, vão descrevendo estruturas e indicadores que podem ser utilizados para benefício da organização ao nível do seu ambiente e desempenho.

Becker, Huselid & Ulrich (2001), citado em Marrewijk & Timmers (2003, pp. 178), defendem que a “gestão de capital humano se refere à medição e análise dos recursos humanos através de ‘métricas’ tais como: custo por aluguer, os custos de volume de negócios, a eficácia e os indicadores de retorno do capital humano sobre o investimento”. Quer isto dizer que as práticas de gestão de capital humano podem ser caracterizadas como um histórico estratégico focado na despesa e orientadas para o futuro, mas sempre na visão do capital humano de uma organização.

De acordo com Klaus Möller (2011, pp.316), a gestão de capital humano deve ser adotada de organização para organização, podendo sempre seguir já alguns moldes estudados e testados, mas terá sempre de adaptar e especificar as métricas à sua organização.

Diversos autores que estudaram esta temática defendem vários métodos e apresentam sugestões para a gestão de capital humano. Ainda assim, não existe uma forma de pensamento única e correta, como profere Bassi & McMurrer (2007, pp. 123) “Infelizmente, não existe uma receita pronta que pode substituir uma análise aprofundada do HCM na sua própria organização.”

Nesta investigação, iremos abordar os cinco indicadores que consideramos relevantes serem avaliados nas organizações, atualmente, mas nesta parte apenas especificaremos a aprendizagem e, no decorrer do trabalho, perceber quais os fatores que afetam a aprendizagem em ambiente organizacional.

O quadro que se segue foi adaptado de Laurie Bassi & Daniel McMurrer (2007) e identifica as 23 práticas dentro dos cinco indicadores de gestão de capital humano.

O quadro 1 pretende ajudar a compreender a forma como cada indicador é entendido e tratado, ao longo da investigação

Quadro 1. Indicadores e Práticas de Gestão de Capital Humano

PRÁTICAS DE LIDERANÇA	COMPROMISSO	ACESSO AO CONHECIMENTO	OTIMIZAÇÃO	APRENDIZAGEM
<i>Comunicação</i> Gestão da comunicação é aberta e eficaz.	<i>Job Design</i> O trabalho é bem organizado e valorizadas as competências dos trabalhadores.	Disponibilidade Informação e formação relacionada com a <i>disponibilidade</i> de emprego estão prontamente disponíveis.	<i>Processos</i> Os processos de trabalho são bem definidos, e a formação é eficaz.	<i>Inovação</i> Novas ideias são bem-vindas.
<i>Inclusão</i> Gestor colabora com os colaboradores e informa dos seus <i>inputs</i> .	<i>Compromisso</i> O trabalho é seguro, os funcionários são reconhecidos, e progresso de carreira é possível.	<i>Colaboração</i> <i>Os colaboradores são</i> incentivados e habilitados.	<i>Condições</i> As condições de trabalho suportam a alta performance.	<i>Formação</i> A formação é prática e apoia os objetivos organizacionais.
<i>Supervisão das Competências</i> Gestores eliminam as barreiras, fornecem feedback, e inspiram confiança.	<i>Tempo</i> A carga de trabalho permite que os colaboradores a façam um bom trabalho e permite um bom equilíbrio trabalho / vida.	<i>Partilha de Informação</i> As melhores práticas são partilhadas e melhoradas.	<i>Prestação de contas</i> O alto desempenho é esperado e recompensado.	<i>Desenvolvimento de Colaboradores</i> Tem planos formais de desenvolvimento de carreira.
<i>Competências Executivas</i> Gestores executivos eliminam as barreiras, fornecem feedback, e inspiram confiança.	<i>Sistemas</i> O trabalho é avaliado continuamente.	<i>Sistemas</i> Sistemas da organização facilitam o acesso à informação.	<i>Contratação</i> Os novos colaboradores são escolhidos com base em perícia; novas contratações completam uma orientação completa.	<i>Valorizar e apoiar</i> Líderes demonstram que a aprendizagem é valorizada.
<i>Sistemas</i> Desenvolvimento de liderança e sistemas de transição são eficientes.			<i>Sistemas</i> Sistemas de gestão de desempenho são eficazes.	<i>Sistemas de Aprendizagem</i> Sistema de gestão automatiza aspetos da formação.

Fonte: Adaptado de Laurie Bassi & Daniel McMurrer (2007).

2.4. Aprendizagem

“O sucesso das empresas depende principalmente da competência e da aprendizagem dos seus colaboradores.” (Cariola & Grimaldi, 2011, pp.2)

É neste sentido que se pretende atuar e investir nos colaboradores. A aprendizagem passa a ser a questão fulcral para uma organização.

A capacidade de aprendizagem é um dos indicadores de gestão de capital que é essencial para o ambiente e desenvolvimento organizacional.

No presente estudo, pretende-se analisar a relação das diferentes práticas de aprendizagem, como a relação da aprendizagem com os restantes indicadores de gestão de capital humano. No entanto, é essencial perceber a relação entre a valorização e apoio dado ao colaborador por parte do líder e as diferentes práticas da aprendizagem.

Segundo Penrose (1959), citado no artigo de Cariola & Grimaldi 2011, afirma que “uma empresa deve desenvolver e utilizar o conhecimento e as competências a fim de melhorar o seu desempenho.”

Aqui surge a primeira hipótese:

H1. *A aprendizagem está positivamente relacionada com o acesso ao conhecimento.*

Laurie Bassi & Daniel McMurrer (2007) classificam a aprendizagem como um dos indicadores de gestão de capital humano, onde é analisada a inovação, a formação, o desenvolvimento, a valorização e o apoio e os sistemas de aprendizagem aplicados.

A inovação é medida pela forma como são aceites as novas ideias, como os colaboradores são incentivados a encontrar novas e melhores maneiras de realizar o seu trabalho e como a entrada de novos colaboradores é procurada para a resolução de problemas.

A formação é mensurada pela sua adequação à função portanto, como suporta os objetivos organizacionais e como esta é posta à disposição dos colaboradores. Por sua vez, o desenvolvimento é caracterizado pelos planos de desenvolvimento formal, como utilizam os colaboradores esses planos para alcançar o progresso na carreira. A valorização e apoio é observada pelo comportamento do líder, ou seja, como este demonstra que valoriza a aprendizagem e como os gestores consideram a formação como uma prioridade. Por último, é de salientar, que os sistemas de aprendizagem aplicados pretendem medir como a organização automatiza a administração de todos os aspetos da formação, como organiza eventos de aprendizagem, como fornece relatórios de gestão, e inclui características como a gestão de conteúdos e qualidades ou gestão de competências.

Como é citado em Klaus Möller (2011, pp.374), “A gestão de capital humano, pode ser considerada como o desempenho potencial para uma força de trabalho empresarial e compreende todo o conhecimento e motivação dos colaboradores bem como, a sua vontade de aplicar esse conhecimento no seu cumprimento de tarefas.” (Schultz 1961 ; Becker 1964).

Neste ponto surge a seguinte hipótese:

H2. *A aprendizagem está positivamente relacionada com o compromisso organizacional.*

Podemos concluir que, de acordo com Xirogiannis G. et al. (2008), a gestão do capital humano diz respeito a uma avaliação de conhecimento e habilidade. Conhecimento e habilidade que deve ser acumulado pelo ensino e aprendizagem que, por sua vez, podem ocorrer de diversas maneiras, no seio da organização.

Neste ponto surge a seguinte hipótese:

H3. *A aprendizagem tem uma relação positiva com as habilitações.*

2.4.1. Aprendizagem em Ambiente Organizacional Atualmente

Hoje em dia, as organizações atuam perante um mercado dinâmico e em constante mutação, onde a pressão é contínua e, por isso, uma adaptação rápida e eficaz é essencial para conseguirem emergir e crescer.

A recente importância dada à gestão do capital humano, neste caso à aprendizagem em ambiente organizacional, vem apresentar respostas e soluções a esta nova necessidade das organizações.

Para existir um relacionamento duradouro e produtivo entre a organização e o colaborador, este tem de ser estruturado e gerido de forma pró-ativa. Para isso, revela-se necessário desenvolver e estimular a organização à criação ou manutenção da sua identidade e cultura. Este é, sem dúvida, um fator chave.

Abrir portas à inovação, apostar na formação, valorizar e incrementar os seus sistemas, apostando no desenvolvimento organizacional é essencial para que se comece a entender a importância que esta temática devolve e os inúmeros benefícios que traz à organização.

Collins & Porras (1994), citados por Marcel van Marrewijk & Johanna Timmers, (2003), demonstraram como uma forte cultura empresarial é de grande importância para a sobrevivência e sucesso organizacional, “a gestão de capital humano é orientada por valores, que se esforçam para trazer dedicação, motivação e comprometimento dos colaboradores. Não é orientada para alcançar objetivos funcionais mas, para alcançar o efeito sobre a política de valores escolhidos.” (Marcel van Marrewijk & Johanna Timmers, 2003, pp 178).

Aqui, segue-se a seguinte hipótese:

H4. *A aprendizagem está positivamente relacionada com otimização organizacional.*

Um dos objetivos da empresa visa apoiar valores, criar uma identidade, bem como políticas e estruturas corporativas e, sobretudo, saber gerir da melhor forma tirando o maior proveito dos seus colaboradores, através do fomento da sua capacidade de aprendizagem.

Assim, a aprendizagem exige um diálogo constante entre empregador e colaborador da organização para fazer surtir resultados. Esta oferece um valor acrescentado, introduz uma série de instrumentos através dos quais, a organização pode, realmente, estimular os seus colaboradores, que são vistos como um ativo. No entanto, também tem o intuito de criar um compromisso que vai além do contrato entre ambas as partes pois, com o espírito de diálogo permanente e fomentando a motivação coletiva e individual, será também, estimulada a capacidade de aprendizagem, e assim, conseguida a dedicação por parte dos colaboradores.

As organizações que atuam perante o mercado contemporâneo, seja qual for o seu sector de atividade, têm de se consciencializar de que as pessoas são dos seus ativos estratégicos mais valiosos, logo, a forma como gerem o seu capital humano, é uma chave que abre a porta a um desempenho organizacional positivo e crescente.

Seguindo esta linha de pensamento, Baker (1999) defende que uma empresa com uma visão baseada em recursos, pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentável através da criação de valor de uma forma que é rara e difícil para os concorrentes imitarem. A aposta na aprendizagem dos colaboradores vem definir a sua identidade.

Aqui, segue-se a seguinte hipótese:

H5. *A aprendizagem não tem uma relação significativa com as práticas de liderança.*

A verdade é que as fontes tradicionais de vantagem competitiva como: os recursos naturais, a tecnologia, e por aí em diante, estão cada vez mais fáceis de imitar e de alcançar e, assim sendo, as empresas têm de criar estratégias para conseguir reter, motivar, o seu capital humano. Klaus Möller (2011, pp.375) dá como exemplo a divulgação de informações que possam ter impacto sobre o valor da empresa, ou possam ser relevantes para o seu desenvolvimento futuro. O colaborador, ao ter conhecimentos destas informações, vai-se sentir parte integrante da decisão. Esta estratégia de diálogo irá criar no colaborador mais motivação em crescer dentro da organização, em investir na sua formação e na sua aprendizagem.

2.5. Gestão de Capital Humano Atualmente

Atualmente, a gestão do capital humano inclui e, em simultâneo, transcende a gestão de recursos humanos. Segundo os autores, a gestão de capital humano é considerado um estado mais avançado da gestão de recursos humanos praticada.

Odhong Emily Ateno & Susan Were (2013, pp.9) defendem que alguns desafios têm de ser cumpridos para que se faça uma boa gestão de capital humano, como estabelecer as métricas e proceder a análises para medir e atuar perante o capital humano. É, também, referida pelos autores, a gestão de diversidade, na qual o desafio é criar e manter um ambiente de trabalho positivo, em que as semelhanças e diferenças dos indivíduos são valorizadas para que todos possam alcançar o seu mais alto potencial e maximizar as suas contribuições, isto, para corresponderem aos objetivos estratégicos da organização. No entanto, é importante sublinhar que não existe nenhum sistema que possa ser aplicado para medir ou analisar a gestão de capital humano. Segundo Bassi & McMurrer (2007, pp.116), “não existe um único método para melhorar o desempenho

organizacional com a gestão de capital humano. As práticas de gestão de capital humano, que têm um maior impacto sobre o desempenho, vão variar entre e dentro das organizações e podem alterar-se ao longo do tempo. Assim, a avaliação contínua das práticas de HCM é essencial.”

Para finalizar, é necessário, ainda, referir que o sucesso da gestão do capital humano requer um enquadramento e medidas/desafios claros e transparentes, confrontando a organização com o facto de ser imperativo fazer a transição para um modelo de prestação de serviço mais rentável, que recorre à sua tecnologia, permitindo, simultaneamente, fornecer um melhor, mais rápido e mais inteligente serviço e, ainda, criar soluções estratégicas para gerir os seus colaboradores, como por exemplo, gerir a gestão de talento, a gestão do conhecimento, ou até, implementar uma avaliação de desempenho.

Assim, pode-se concluir que a gestão de capital humano destaca a importância de habilidades sociais e do desenvolvimento das competências dos colaboradores. A gestão do capital humano é tão importante para o empregador como para o empregado.

O empregador ajuda a atingir mais desenvolvimento, com o fornecimento de recursos, e mais vantagem competitiva no mercado e, ao empregado, ajuda a colmatar as falhas, investindo mais na sua formação, criando progressão de carreira, entre outras mais-valias para ambas as partes, mas lembre-se que “não existe uma receita pronta que pode substituir uma análise aprofundada de gestão de capital humano na sua própria organização.” (Bassi & McMurrer (2007, pp.123).

“Por fim, lembre-se de reconhecer, premiar e repita.” (Odhong Emily Ateno &

Susan Were (2013 pp.10).

3. METODOLOGIA

3.1. Abordagem Metodológica

Nesta investigação, recorreremos ao tipo de estudo exploratório. Este tipo de estudo permitiu conhecer e aprofundar o tema da gestão de capital humano, ainda pouco conhecido.

“Os estudos exploratórios são adequados quando o pesquisador procura aprofundar o conhecimento disponível sobre um determinado tema ou a sua familiaridade com um determinado contexto cultural ou organizacional.” (Bilhim, J., Fausto, A., & Carlos, M., 2011, p.63).

O conhecimento para elaborar este trabalho foi aprofundado por pesquisa teórica e por via empírica. Para se realizar um trabalho característico deste tipo, foi elaborada, antecipadamente, uma questão de partida, “Gestão de Capital Humano – Quais os fatores que afetam a aprendizagem em ambiente organizacional?”

Com o decorrer do trabalho, com o conhecimento a tornar-se mais amplo, com a pesquisa bibliográfica e com a via empírica, foi possível levantar novas questões e novas ideias.

A temática estudada neste trabalho ainda é algo que está a crescer. Aliás, os investigadores desta área referem, explicitamente, esta opinião nos seus artigos e livros.

O método utilizado foi o quantitativo, uma vez que este trabalho deu ênfase à recolha de dados para medição dos métodos e das estratégias utilizadas pela organização. Este método é caracterizado por acarretar a seleção de uma população, uma amostra e, posteriormente, quando recolhidos os dados, proceder-se ao tratamento da informação, codificação das respostas, através de um *software* de tratamento de informação, neste

caso o *Statistical Product and Service Solutions*, (SPSS) e, por fim, a apresentação dos resultados.

Para terminar, é relevante referir que, para conseguir responder à pergunta de partida deste estudo, foram elaboradas hipóteses com a finalidade de conseguir testar e validar esta grande questão.

3.2. Caracterização Da Amostra

“A população alvo ou estudada é um conjunto de elementos distintos com pelo menos, uma característica em comum.” (Pinto, 2009, p. 24).

Neste trabalho, são as PMES Portuguesas que, de acordo com os critérios definidos pela Comissão Europeia, na sua recomendação 2003/361, têm até 250 colaboradores e um volume de negócios entre os 2 milhões de euros e 43 milhões de euros.

Para selecionar a amostra, foi aplicado o método de amostragem de conveniência, visto que “há uma intencionalidade na seleção dos casos a incluir na amostra.” (Bilhim, J., Fausto, A., & Carlos, M., 2011, p.221).

Anteriormente, foi contactada uma empresa de prestação de serviços que cedesse autorização para utilizar a sua base de dados de clientes para enviar o questionário. Foram selecionadas as organizações que cumpriam os requisitos de uma PME Portuguesa e foi enviado para o departamento de gestão de recursos humanos de cerca 500 PMES, do qual foram conseguidas 168 respostas, sendo que, após a análise da base de dados, foram eliminados 54 questionários por falta de respostas.

Cerca de 40% da amostra desta investigação é constituída por organizações que submeteram o questionário e que pertencem à divisão do CAE 62, empresas de consultadoria, programação informática e atividades relacionadas, têm em média cerca

de 40 colaboradores, com habilitações literárias correspondentes ao 12º ano e em que a sua gestão de topo é ocupada em média, pelo género masculino. Pode ser observado no anexo 3 a tabela descritiva com a caracterização das organizações inquiridas.

3.3. Procedimentos Metodológicos

O questionário encontra-se subdividido em duas partes distintas (Anexo 2). A primeira analisa os indicadores de capital humano adaptado de Laurie Bassi & Daniel McMurrer (2007). Já a segunda parte do questionário analisa outros indicadores organizacionais, como o número de colaboradores, as habilitações literárias médias, por um período correspondente a três anos.

A primeira parte do questionário foi traduzida de Inglês para Português, utilizando o processo de tradução reversa com a ajuda de dois tradutores bilingues independentes. O inquérito traduzido foi submetido a um pré-teste com 10 pessoas para verificar em eventuais erros de tradução.

Posteriormente, foi realizado um pré-teste a 17 organizações, de forma a testar a compreensão e interpretação das questões. Após análise das respostas, denotou-se que este tinha algumas falhas, nomeadamente, a nível estrutural e da própria apresentação. Observadas essas lacunas, reformulou-se o questionário e este foi colocado *on-line* no *qualtrics* (uma plataforma online que permite a elaboração de questionários e a sua distribuição via *e-mail*, compilando as respostas numa base de dados).

É de evidenciar que o questionário é composto por respostas rápidas e de carácter fechado, de modo que o seu preenchimento seja de breve duração e que, desta forma, se consiga aumentar a taxa de retorno das respostas.

3.4. Instrumentos

Como já foi referido anteriormente, o instrumento utilizado para realizar o estudo empírico foi o questionário.

A gestão de capital humano, a primeira parte do questionário, foi uma adaptação de Laurie Bassi & Daniel McMurrer (2007). Nesse sentido, recorreu-se a uma escala de *Likert* de cinco pontos em “1=Discordo Totalmente” e “5=Concordo Totalmente”, existindo também uma sexta opção “Não sei”. Foi, igualmente, solicitado aos inquiridos que indicassem em que medida estavam de acordo ou desacordo com cada uma das afirmações apresentadas, isto, de acordo com a sua visão e experiência, em relação à organização com que colaboram.

Através da primeira parte do inquérito, foi construída a variável dependente da investigação, a “aprendizagem” (QC).

A “aprendizagem” foi medida através de cinco itens: a inovação, a formação, o desenvolvimento de colaboradores, a valorização e os sistemas de aprendizagem.

Já as variáveis independentes do estudo foram: a “otimização” (QO), o “compromisso” (QE), o “acesso ao conhecimento” (QK), as “práticas de liderança” (QL) e as “habilitações” (QS).

Na variável “otimização” (QO), as dimensões avaliadas foram: os processos, a prestação de contas, a contratação e os sistemas.

Para a construção da variável “compromisso”, foi analisado o *job design*, a segurança e progressão na organização, a partilha de informação e os sistemas.

Nas “práticas de liderança” (QL), as dimensões observadas foram: a comunicação, a inclusão, a supervisão das competências, as competências executivas e os sistemas.

No que diz respeito ao “acesso ao conhecimento” (QK), foram examinados os seguintes itens: a disponibilidade, a colaboração, o tempo e os sistemas.

Quanto à variável “habilitações” (QS), a análise foi feita na segunda parte do questionário, na qual constam indicadores como o do ambiente e o de desenvolvimento organizacional. Para criar esta variável, solicitou-se aos inquiridos que relatassem o número médio de habilitações no ano 2012, 2013 e 2014. Foi, então, utilizada a escala de *Likert*, sendo “1 = inferior ao 9ºano ou equivalente”, “2 = 9ºano completo ou equivalente”, “3 = 12ºano completo ou equivalente”, “4 = Licenciatura”, “5 = Mestrado”, “6 = Doutoramento”.

3.5. Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico foi realizado com o apoio do SPSS para analisar os dados recolhidos, no qual os dados das respostas foram inseridos, tratados, agregados e, posteriormente, testados de acordo com as hipóteses do trabalho.

Foi, também, através deste *software* que se realizou a análise descritiva, o que para Ricardo Ramos Pinto e Catarina Casanova (2011), “é um ramo da estatística que tem por objetivo organizar, descrever e resumir dados.” (Bilhim, J., Fausto, A., & Carlos, M., 2011, p.237).

A primeira parte do questionário, da gestão do capital humano, encontrava-se dividida em cinco partes, cada uma correspondente a um indicador distinto, “Liderança”, “Acesso aos Conteúdos”, “Compromisso”, “Aprendizagem” e “Otimização”. Cada grupo continha cerca de cinco afirmações. No entanto, não se manteve a estrutura original. De forma a evitar problemas causados pelo *Common Method Bias*, e a obter maior veracidade, decidiu-se seguir alguns procedimentos de Podsakoff *et al* (2003),

tais como: a garantia do anonimato dos respondentes, de modo a incentivá-los a dar respostas o mais honestas possível; alterar a ordem das afirmações, de forma a neutralizar alguns dos enviesamentos associados com o contexto das questões e foram, ainda, colocadas na negativa certas afirmações.

Para avaliar o *Common Method Bias*, foi utilizada a técnica do fator-único de *Harman* e a técnica *Common Latent Factor*. Com base na análise efetuada, parece que este enviesamento não constituiu um problema.

Em relação à validação da base de dados e à própria análise dos dados, foram observados certos parâmetros, como os *Cronbach's Alpha* visto que é o coeficiente que estima a confiabilidade do questionário, como também a correlação entre as variáveis e foi, inclusivamente, realizada a análise fatorial exploratória (Anexo 4).

3.6. Questões e Responsabilidades Éticas

Para terminar este capítulo, é de realçar que este estudo teve atenção a vários aspetos éticos, tais como: pedir a autorização das organizações para participarem no estudo, informá-las acerca da investigação, não divulgar a informação recolhida e, por fim, não enviesar as conclusões.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Nesta parte, vão ser apresentados os procedimentos estatísticos estudados e, seguidamente, será feita a análise de regressão linear múltipla, com o objetivo de aferir se as hipóteses, anteriormente definidas, se verificam.

4.1. Procedimentos Estatísticos

Os dados recolhidos foram sujeitos a tratamento estatístico através de *software* específico, o SPSS.

A Análise Factorial Exploratória (AFE) foi testada com o objetivo de compreender a correlação entre as variáveis observáveis, para perceber se seria necessário reduzir o número de variáveis. O método selecionado para extração de fatores é o das componentes principais. Ao invés do método de factorização do eixo principal, os resultados esperados, são normalmente, semelhantes, embora o método das componentes principais seja o mais utilizado. Foi, também, adotado o método de rotação dos fatores *Varimax*, uma vez que este método minimiza o número de fatores com *loadings* elevados em cada fator. É de salientar que este método, de acordo com Ricardo Ramos Pinto (2009), facilita a interpretação dos fatores. No entanto, de acordo com a análise efetuada e com os dados analisados (Anexo 4), não é necessário reduzir o número de variáveis. O *Alpha de Cronbach* (α) é a medida utilizada para aferir a consistência interna das variáveis. Segundo Pestana e Gageiro (2005), um *Alpha Cronbach* superior a 0,6 é considerado aceitável. Foi realizada a análise de fiabilidade, do qual podemos concluir que todas as variáveis testadas têm um *Alpha Cronbach* superior a 0,6 (Anexo 5). Por fim, para validar as hipóteses de investigação, utilizou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla.

4.2. Regressão Linear Múltipla

Neste subcapítulo, pretende-se discutir e apresentar as hipóteses de investigação. Como já mencionado no trabalho, recorreu-se à análise da regressão linear múltipla, visto que

as variáveis são quantitativas e a sua natureza é fundamental para se escolher o modelo a utilizar.

Para analisar a RLM, procedeu-se à verificação de alguns pressupostos, no entanto, utiliza-se o R^2 ajustado porque é valor mais fiável. A normalidade da distribuição dos resíduos verificou-se utilizando o teste *Kolmogorov-Smirnov*. A homocedasticidade verificou-se através da análise gráfica dos resíduos. A independência dos resíduos confirmou-se através do teste de *Durbin-Watson* que obteve um valor de 1.991. Por último, a ausência de multicolinearidade confirmou-se através da estatística *Variance Inflation Factor* (VIF) e do *Condition Index* (CI), (Pestana e Gageiro, 2005).

Por fim, é de referir que, para testar todas as hipóteses, o método de seleção das variáveis independentes foi o *Enter*, que consiste em inserir, no modelo, todas as variáveis.

4.3. Teste de Hipóteses

Neste subcapítulo, pretende-se apresentar as variáveis utilizadas neste estudo, como apresentar os testes realizados com o objetivo de aferir se as hipóteses, anteriormente definidas, se verificam.

Para testar todas as hipóteses, foi definido um intervalo de confiança de 95%, sendo rejeitada a hipótese nula para o coeficiente de t-stat superior a $|1,96|$ (Anexo 6). No caso do valor de significância, a hipótese nula é rejeitada para um valor inferior a 0,05, (Anexo 7).

A variável dependente nesta investigação é a “aprendizagem” (QC).

As variáveis independentes selecionadas para integrar o modelo são: As “práticas de liderança” (QL); O “acesso ao conhecimento” (QK); A “otimização” (QO); O “compromisso” (QE) e as “habilitações” (QS).

De forma a identificar em que medida as variáveis de controlo podem explicar a existência da aprendizagem, foi elaborada uma regressão linear múltipla, cujos resultados se sintetizam na tabela 2. No modelo, analisou-se a relação entre a aprendizagem e todas as variáveis (independentes de controlo).

Tabela 1–Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	.774 ^a	.599	.580	.46430	.599	31.123	5	104	.000

aPreditores: (Constante), Habilitações QS, Compromisso QC, Otimização QO, Acesso ao Conhecimento QK, Práticas de Liderança QL.

Analisando num primeiro momento os resultados da regressão para a aprendizagem, percebe-se que as variáveis independentes permitem explicar 58% da variação da nossa variável dependente, “aprendizagem” ($R^2=59,9\%$ e $R^2\text{Ajust.}=58\%$).

No caso do acesso ao conhecimento (QC) ($\beta =0,154$; $t =1,537$; $\text{Sig} = 0,127$), o valor β demonstra que existe uma relação positiva entre as variáveis. No entanto, o valor de significância demonstra que é insignificante e desta forma, não será possível validar a H1 (*A aprendizagem está positivamente relacionada com o acesso ao conhecimento.*).

Relativamente à variável compromisso organizacional (QE), ($\beta =0,240$; $t =2,303$; $\text{Sig} = 0,023$), confirma-se a existência de uma relação positiva e significativa entre esta e a aprendizagem, por uma unidade de variação positiva de compromisso organizacional, a aprendizagem aumenta 24 pontos percentuais, aceitando-se a H2 (*A aprendizagem está positivamente relacionada com o compromisso organizacional.*).

Uma relação negativa com a aprendizagem é identificada pelo valor de na variável habilitações (QS), ($\beta = -0,105$; $t = -1,677$; Sig = 0,097), porém, para o intervalo de confiança definido, este modelo é, também, insignificante, rejeitando, assim, a H3 (*A aprendizagem tem uma relação positiva com as habilitações.*).

Já a variável otimização (QO), ($\beta = 0,401$; $t = 4,408$; Sig = 0,00) espelha uma relação também positiva e significativa com a aprendizagem, neste caso, por uma unidade de variação positiva de otimização, a aprendizagem aumenta cerca de 40 pontos percentuais, confirmando assim a H4 (*A aprendizagem está positivamente relacionada com otimização organizacional.*).

Por fim, a variável (QL) “práticas de liderança”, ($\beta = 0,097$; $t = 0,846$; Sig = 0,399), à semelhança da variável “acesso ao conhecimento” (QK), que detém uma relação positiva com a aprendizagem, não é significativa, por isso, a H5 é rejeitada (*A aprendizagem não tem uma relação significativa com as práticas de liderança.*).

Todos os valores acima apresentados podem ser visualizados em pormenor na tabela que se segue:

Tabela 2 – Análise do Modelo

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	1.278	.269		4.759	.000		
Otimização (QO)	.326	.074	.401	4.408	.000	.465	2.149
Compromisso (QE)	.227	.098	.240	2.303	.023	.353	2.830
Acesso ao conhecimento (QK)	.125	.081	.154	1.537	.127	.385	2.598
Práticas de Liderança (QL)	.084	.099	.097	.846	.399	.294	3.405
Habilitações (QS)	-.097	.058	-.105	-1.677	.097	.983	1.017

a. Variável Dependente: Aprendizagem (QC)

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste trabalho, procurou-se, primeiramente, identificar a relação da aprendizagem com os restantes indicadores de gestão de capital humano, utilizando, também, a variável de controlo – “habilitações” -, que nos indica o grau de habilitações médio nas organizações inquiridas.

O objetivo deste estudo é contribuir para uma melhor compreensão deste fenómeno, que é complexo, e das suas consequências para uma organização. No fundo, pretende-se compreender que fatores de gestão de capital humano afetam diretamente a aprendizagem em ambiente organizacional.

Como referência, recorreu-se ao artigo científico de Laurie Bassi & Daniel McMurrer (2007), que identifica a aprendizagem, o compromisso, a otimização, as práticas de liderança e o acesso ao conhecimento como os fatores chave para as organizações conseguirem valorizar os seus colaboradores e, desta forma, conseguirem aumentar o seu desempenho organizacional, economizando e aproveitando ao máximo os seus recursos. Citado em Baron (2007), “a gestão de capital humano ajuda a atingir a vantagem competitiva sustentável e a vantagem do capital humano; fornece orientação sobre o que medir, como medir, como relatar os resultados e relatando também, a importância da mensuração. Reforça ainda, a atenção que deve ser dedicada às estratégias de gestão de recursos humanos de base e além disso, processa sobre a exigência de criar valor através de pessoas, e assim acelerar a consecução de objetivos organizacionais.”

Tendo por base os resultados obtidos no estudo empírico e no suporte teórico dado por diversos autores que asseguram esta relação e que partilham das mesmas crenças, a presente investigação demonstra que a aprendizagem (que inclui a inovação, a

formação, o desenvolvimento dos colaboradores, a valorização e os sistemas de aprendizagem) está positivamente relacionada com o compromisso organizacional e com a sua otimização. No entanto, esta tem uma relação negativa com o grau de habilitações de uma organização. É de salientar também que, apesar de não ser significativa nesta investigação, a aprendizagem denota ter uma relação positiva com as práticas de liderança e com o acesso ao conhecimento.

De acordo com Grimaldi & Cricelli (2009) e Tiwana (2000), “é altamente recomendável que as empresas invistam esforços de gestão relevantes na integração das capacidades internas disponíveis com o objetivo de alcançar um desempenho de negócio rentável.” (Grimaldi & Cariola, 2011, pp. 3).

Os resultados obtidos na variável “compromisso” indicam que pelo facto de o trabalho ser organizado, devem ser valorizadas as competências dos colaboradores, o posto de trabalho deve ser considerado seguro, o progresso de carreira deve ser possível e reconhecido e a carga de trabalho deve permitir um bom equilíbrio entre a vida pessoal e a vida laboral. Assim, o facto de o trabalho ser bem valorizado detém uma relação positiva com a aprendizagem, uma vez que incentiva os colaboradores a investirem e a fomentarem o seu conhecimento de acordo com a confiança, investimento e segurança que a organização transmite.

De acordo com Klaus Möller (2011, pp.374) “pode ser considerada como desempenho potencial para uma força de trabalho empresarial, o gestor que compreende todo o conhecimento e motivação dos colaboradores bem como, a sua vontade de aplicar esse conhecimento no seu cumprimento de tarefas.” (Schultz, 1961; Becker, 1964).

A relação analisada com a variável otimização diz-nos que o facto dos processos de trabalho serem bem definidos, a formação ser eficaz, as condições de trabalho

suportarem a alta performance, do alto desempenho ser recompensado, dos novos colaboradores que integram a organização serem escolhidos com perícia e dos sistemas de gestão de desempenho serem eficazes, está positivamente e, significativamente, relacionada com a aprendizagem. Esta forte relação entre as variáveis já seria de esperar, uma vez que o suporte teórico defende essa relação.

As variáveis “acesso ao conhecimento” e “práticas de liderança” demonstram ter uma relação positiva com a aprendizagem, embora esta não seja significativa. Apesar de estes resultados não terem sido previstos, podem ser explicados pelo facto de a amostra englobar pequenas empresas com uma média de colaboradores bastante baixa, e por isso, não ser significativa para estas o acesso ao conhecimento e as práticas de liderança. Por último, analisou-se a relação entre a aprendizagem com as habilitações médias numa organização.

Ao contrário do que se esperava, estas variáveis têm uma relação negativa. Provavelmente, obteve-se esta relação porque as organizações estudadas são pequenas e médias empresas em que em média o grau de habilitações é o 12º ano.

No entanto, estima-se que nas organizações que estão tipicamente orientadas para os resultados, sejam realizados maiores investimentos na formação dos seus colaboradores e, nesse caso, consigam tornar a relação positiva e significativa.

Os resultados deste estudo revelam que, apesar de a amostra não agrupar organizações com um grande número de colaboradores e um grau médio de habilitações elevado, os departamentos de gestão de recursos humanos inquiridos demonstram um certo cuidado com os colaboradores, com as práticas e políticas que adotam, ou seja, pode-se concluir que, embora não seja um universo significativo, as PMES Portuguesas começam a disponibilizar maior atenção aos seus colaboradores.

De um modo geral, considera-se que estes resultados são bastante positivos porque pode significar que as pequenas e médias organizações estão a mudar o seu paradigma, começando a apostar no seu ativo mais importante, como defende Laurie Bassi & Daniel McMurrer (2007, pp.3) os colaboradores são o ativo mais importante de uma organização.

6. CONCLUSÕES

O principal contributo desta dissertação é chamar a atenção para o papel que a gestão de capital humano começa a ocupar numa organização, focando o nosso interesse para o indicador “aprendizagem”, analisando neste os fatores que mais o afetam no ambiente organizacional. É de salientar, que atualmente, ainda não existe muita investigação acerca desta temática e que, por isso, ainda se desconhecem algumas consequências, como práticas que possam contribuir positivamente para esta relação.

Neste projeto, verifica-se, também, que os fatores que afetam a aprendizagem em ambiente organizacional direta e significativamente são “otimização” e o “compromisso”, sendo que o “acesso ao conhecimento” e as “práticas de liderança” revelam ter uma relação positiva. Contudo, é de sublinhar a relação negativa existente nesta investigação entre a aprendizagem e o grau de habilitações médias nas organizações inquiridas. Tal como foi referido anteriormente, apesar de terem sido realizados poucos estudos sobre esta temática, existem alguns que destacam a relação que estes indicadores detêm entre si.

Autores especialistas na área concluem que estes indicadores podem acarretar um desenvolvimento e crescimento organizacional relevante para a vida de uma organização. Segundo Schultz (1961), “os economistas sabem há muito tempo que as pessoas são uma parte importante da riqueza das nações. Medido pelo que o trabalho

contribui para a produção, a capacidade produtiva dos seres humanos agora é muito maior do que todas as outras formas de riqueza no seu conjunto.” (Afiouni, 2013, pp.31).

Em suma, esta investigação pretende apresentar um conjunto de fatores que afetam a aprendizagem, fatores esses que podem fazer crescer e melhorar o ambiente organizacional, uma vez que a aprendizagem dos colaboradores é um dos indicadores de gestão de capital humano que pode levar à alavancagem de um crescimento e desenvolvimento organizacional sustentado e competitivo. É ainda de sublinhar que, de acordo com aquilo que diversos autores defendem, os colaboradores são o ativo mais importante da organização dado que representam o fator que mais vantagem competitiva pode oferecer.

7. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

A presente investigação contribui para a compreensão de temas e questões ainda pouco exploradas. A gestão de capital humano já suscita a curiosidade dos autores desde o passado. Com o passar das décadas, novas investigações e teorias vão surgindo de forma a dar ênfase a esta temática, provavelmente, revolucionará a forma como os colaboradores são vistos e valorizados no seio das organizações.

Esta investigação utilizou dados de natureza transversal, o que limita as conclusões sobre a sua causalidade, uma vez que os participantes, gestores de recursos humanos a quem se dirigiu o preenchimento do questionário, podem ter respondido às questões propostas de uma forma socialmente aceitável, ao invés de responderem de acordo com o meio organizacional que experienciam.

Para uma investigação futura, sugere-se que sejam aplicadas formas de observação direta de forma a tentar contornar a questão da veracidade das respostas ao questionário *on-line*. Sugere-se, também, a aplicação de um questionário aos colaboradores das organizações para perceber a forma como os colaboradores veem o departamento de gestão de recursos humanos como atua, avalia e gere.

Sugerimos que se agreguem mais variáveis de controlo para que se permita fazer uma análise mais extensa e objetiva das organizações estudadas. Ao aplicar os modelos, em todos, exceto um, foram obtidos resultados insignificantes. Para eliminar este problema é recomendável aumentar a nossa amostra ou adicionar variáveis de controlo.

Em suma, a maior parte das limitações identificadas sugerem possíveis análises a incluir em estudos e investigações futuras.

Adicionalmente, identificámos algumas questões que consideramos serem pertinentes para trabalhos futuros, como a análise dos cinco indicadores de gestão de capital humano no desenvolvimento organizacional. Perceber a forma como cada indicador pode influenciar o desenvolvimento e crescimento organizacional. Analisar a forma como os colaboradores veem a gestão de capital humano e realizar um estudo de caso numa organização.

Por fim, é a nossa convicção que, dando maior peso a este tipo de estudos, sem descurar, de forma alguma, a atividade *core* da empresa, trará excelentes resultados a médio e longo prazo. A valorização dos ativos passa muito pelo departamento de R&D, este estudo confirma que para desenvolver o maior ativo das empresas, os seus recursos humanos, é primordial que este departamento seja o primeiro envolvido na adopção deste tipo de temáticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM? *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, Vol.10 (1), 18-32.

Afiouni, F. (2009). Leveraging human capital and value creation by combining HRM and Km initiatives. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, Vol.6 (3), 202-211.

Andrade, P., Sotomayor, A. (2011). Human Capital Accounting – Measurement Models. *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol.1 (3), 78-89.

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A guide to Action*, (4^a ed.), London, Kogan Page Publishers.

Armstrong, M.(2012). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (12^a ed.), London, Kogan Page Publishers.

Austin, M., Ciaassen J., Vu, M. (2008), Knowledge Management: Implications for Human Service Organizations. *Journal of Evidence-Based Social Work*, Vol.5 (1/2), 361-389.

Baron, A. and Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value through People*, London and Philadelphia, Kogan Page.

Bassi, L., McMurrer D. (2007). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 115-125.

Baughn, C., Neupert, K., Anh, P., Hang, N. (2011). Social capital and human resource management in international joint ventures in Vietnam: a perspective from a transitional economy. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.22 (5), 1017-1035.

Bilhim, J., Fausto, A., & Carlos, M. (2011). *Manual de Metodologia das Ciências Sociais e Políticas*. Lisboa.

Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. ILR Review, Vol.57 (1).

Connor, P. (1997). Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimensions, with Special Reference to its Downside. *Public Administration Review*, Vol.57 (6), 501-509.

Curado, C; Bontis, N. (2011). Parallels in Knowledge cycles. *Computers in Human Behavior*, Vol.27, 1438-1444.

Galvin, R. (1996). Managing Knowledge Towards Wisdom. *European Management Journal*, Vol.14 (4), 374-378.

Grimaldi, M., Caricola, R. (2011). Knowledge and Human Capital Management – Tools: a case Study. *International Journal of Services Sciences*, Vol.5 (1), 100-115.

Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hayton, J. (2003). Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance. *Human Resource Management*, Vol.42 (4), 375-391.

HE, Z., Wong, P. (2009). Knowledge interaction with manufacturing clients and innovation of knowledge-intensive business services firms. *Innovation: management, policy & practice*, Vol.11 (3), 264-278.

Henriques, P., Curado, C. (2009). Pushing the boundaries on mentoring: Can mentoring be a knowledge tool?. *Journal of Business Economics and Management* (10), 85-97.

Ho, C. (2011). Education and human capital management in a world city: the case of Singapore. *Asia Pacific Journal of Education*, Vol.31 (3), 263-276.

Lulfesmann, C., Kessler, A. (2006). The Theory Of Human Capital Revisited: On The Interaction Of General And Specific Investments. *The Economic Journal*, Vol.116, 903-923.

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). Motivation and Organizational Climate. *Harvard Business School*.

Marrewijk, M., Timmers, J. (2003). Human Capital Management: New Possibilities in People Management. *Journal of Business Ethics*, Vol.44, 171-184.

Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P., Sánchez-Gardey, G. (2012). Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity. *J BusEthics*, Vol.107, 551-531.

Meshoulam, I., Baird, L. (1987). Proactive Human Resource Management. *Human Resource Management*, Vol.26 (4), 483-502.

Miller, W. (2013). The Polarized America: Coverage, Characters, and Issues in the New Decade. *Americal Behavioral Scientist*, Vol 57 (1), 3-7.

Möller, K., Gamerschlag, R., Guenther, F. (2011). Determinants and effects of human capital reporting and controlling. *J Manag Control*, Vol.32, 311-333.

Ng, T., Feldman, D. (2010). Human capital and objective indicators of career success: The mediating effects of cognitive ability and conscientiousness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.83, 207-235.

Odden, A. (2011). Manage “Human Capital” Strategically Managing people wisely should be at the core of all school or district improvement work. *Kappan*, Vol.92 (7), 8-13.

Odhong, E., Were, S. (2013). *Human Capital Management As A Tool For Value Creation*. Human Resource Development, 1-12.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.

Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People. *California Management Review*, 9-28.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B, Lee, Y. & Podsakoff, N.P (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.

Pinto, Ricardo Ramos (2009). *Introdução á análise de dados*, Lisboa: Edições Sílabo.

Relatório de Desenvolvimento Humano 2014. Consultado em Março de 2015.
http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2014_pt_web.pdf

Shaw, J., Park, T., Kim E. (2013). A Resource-Based Perspective On Human Capital Losses, Hrm Investments, And Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, Vol.34, 572-589.

Skaggs, B., Youndt, M. (2004). Strategic Positioning, Human Capital, and Performance in Service Organizations: a Customer Interaction Approach. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 85-99.

Stevens, R., (2010). Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce. *International Business Research*, Vol.3 (3), 77-83.

Sunardi, O., Tjakraatmadja, M. (2013). Human Capital Management Initiatives and Organizational Sustainability: Case Study in a Selected Medium-sized Manufacturing Enterprise. *Handbook on the Economic, Finance and Management*. 349-356.

Winne, S., Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.21 (11),1863-1883.

Xirogiannis, G., Chytas, P., Glykas, M.; Valiris, G. (2008). Intelligent impact assessment of HRM to the shareholder value. *Expert Systems with Applications*, Vol.35, 2017-2031.

Zarutskie, R. (2010). The role of top management team human capital in venture capital markets: Evidence from first-time funds. *Journal of Business Venturing*, Vol.25, 155-172.

ANEXOS

Anexo 1 – Evolução do Conceito de Gestão de Capital Humano

<i>Autor</i>	<i>Ano</i>	<i>Definição</i>
<i>Snell & Dean</i>	1992	Colaboradores conhecimentos, habilidades e capacidades que tem valor económico para as organizações.
<i>Hudson</i>	1993	A combinação dos quatro fatores: a sua herança genética, a sua educação, a sua experiência e suas atitudes em relação à vida e negócios.
<i>Becker</i>	1993	Conhecimento e competências incorporadas no indivíduo.
<i>Edvinsson & Malon</i>	1997	A principal componente da construção do capital intelectual.
<i>Stewart</i>	1997	A principal componente da construção do capital intelectual.
<i>Sveiby</i>	1997	A capacidade de agir em diferentes situações para criar ativos tangíveis e intangíveis.
<i>Davenport & Prusak</i>	1998	Os recursos intangíveis de habilidades, esforço e tempo que os trabalhadores investem no seu trabalho.
<i>Bontis</i>	1999, 2001	A ação individual de conhecimento incorporado no coletivo da empresa, capacidade de extrair as melhores soluções a partir de cada um dos seus empregados.
<i>Sullivan</i>	1991	Os funcionários da firma que possuem habilidades, capacidades e conhecimentos.
<i>Mayo</i>	2000	A capacidade, conhecimento, habilidade, experiência e trabalho

		em rede, com capacidade de obter resultados para o crescimento da organização.
<i>Nerdrum & Erikson</i>	2001	Conhecimentos e competências, complementadas com a capacidade produtiva, como o tempo e a saúde.
<i>OCDE</i>	2001	O conhecimento, habilidades, competências e outros atributos que facilitam a realização pessoal, social e bem-estar econômico.
<i>Walker</i>	2001	O conjunto de habilidades, conhecimentos, capacidades e organizações que precisam de ter sucesso na nova economia do conhecimento e da tecnologia.
<i>McGregor et al.</i>	2004	Abrange tanto as considerações de recursos humanos mais amplos da força de trabalho empresarial (tradicionalmente conhecido como o mercado de trabalho) aos requisitos mais específicos da competência individual na forma de conhecimentos, habilidades e atributos de gestores.
<i>Youndt & Snell</i>	2004	Refere-se ao conhecimento, às habilidades e competências de cada trabalhador.
<i>Wiig</i>	2004	Parte do capital intelectual. HC da empresa consiste no conhecimento, compreensão, habilidades, experiência e relacionamentos com os funcionários. HC é de propriedade de empregados e só é alugado ou alugado para a empresa.
<i>Abeysekera & Guthrie</i>	2005	Uma combinação de fatores possuído por indivíduos e do coletivo força de trabalho de uma empresa. Ele pode abranger conhecimentos, habilidades, técnica e capacidades; características pessoais, como a inteligência, energia, atitude, confiança, comprometimento; capacidade de aprender, incluindo aptidão, imaginação e criatividade; o desejo de compartilhar informações, participar de uma equipe e foco sobre os objetivos da organização.

<i>CIPD</i>	2006	A habilidade, experiência e capacidade de desenvolver e inovar, que é de propriedade de indivíduos.
<i>Isaac et al.</i>	2009	HC está preocupado com as habilidades, conhecimentos, capacidade de inovação, capacidades e competência global de funcionários. Representa os bens e serviços empregados produzir que trazem receitas quando não é um investimento de seus conhecimentos, habilidades e outras habilidades.
<i>Gates & Langevin</i>	2010	HC refere-se ao conhecimento, competências, experiência e criatividade da força de trabalho, bem como as suas atitudes e motivação. Por estruturação da gestão e partilha desse conhecimento, a organização pode desenvolver competências-chave que são difíceis de imitar, e, assim, obter uma vantagem competitiva sustentável.
<i>Santos-Rodrigues et al.</i>	2010	É o valor do conhecimento e talento personificado nas pessoas que compõem a organização. Ele representa o conhecimento, talento, competência, atitude, agilidade intelectual e criatividade.
<i>Benene & Cortini</i>	2010	Capital Humano (HC) (atitudes, aptidões e competências das pessoas na organização). É fundamental para a organização para criar conhecimento.
<i>Choudhury & Mishra</i>	2010	O capital humano refere-se ao conhecimento, habilidades e experiência do indivíduo. É a capacidade dos funcionários de fazer coisas que, finalmente, fazer o trabalho da empresa e ter sucesso.
<i>Unger et al.</i>	2011	Habilidades e conhecimentos que os indivíduos adquirem através de investimentos em escolaridade, formação <i>on-the-job</i> , e outros tipos de experiência.

Fonte: Adaptado de Afiouni (2003, pp. 22).

Anexo 2 – Questionário



Este questionário foi desenvolvido no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), que tem como objetivo estudar e compreender a gestão de capital humano, ou seja, quais os fatores que afetam a aprendizagem em ambiente organizacional

A sua participação consciente e empenhada é da maior importância.

Os dados recolhidos serão tratados em termos estritamente académicos.

Agradecida desde já pela sua preciosa colaboração.

Cláudia Mendes Fernandes

O questionário encontra-se dividido em duas partes. Relembro que os dados recolhidos são estritamente para finalidades académicas e que não é necessário a identificação por parte das empresas, a escala utilizada na primeira parte será a seguinte:

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Variável	Afirmações	1	2	3	4	5	Não Sei
QL	1- Os gestores e executivos seniores são abertos e honestos nas suas comunicações; Existe um processo eficaz para comunicar notícias, estratégias e metas para os funcionários; Asseguram que os colaboradores sabem o que é esperado deles.						
QE	2-Funcionários estão seguros no seu posto de trabalho, são reconhecidos pelas suas realizações e são oferecidas oportunidades de progresso.						
QO	3-Os Processos para levar o trabalho a bom porto não são bem definidos e continuamente melhorados; E os trabalhadores não estão bem treinados em como os utilizar.						
QE	4-Sistemas ajudam a manter um bom desempenho ao						

	avaliar continuamente as tendências da envolvimento dos funcionários e fornecem informações que podem ser utilizadas para determinar os principais incentivos à produtividade e satisfação do cliente.						
QO	5-Os funcionários não têm acesso aos materiais e tecnologias que necessitam, e condições de trabalho de forma a contribuir para o bom desempenho.						
QL	6-Os Gestores e executivos seniores procuram e usam as qualidades do colaborador, trabalham lado a lado com eles e tratam-lho com respeito.						
QE	7-A carga de trabalho não permite que os funcionários façam bem o seu trabalho, tomem decisões ponderadas, e alcancem o equilíbrio adequado entre o trabalho e a sua vida pessoal.						
QC	8-Um sistema de gestão de aprendizagem automatiza a administração de todos os aspetos da formação eventos de aprendizagem, fornece relatórios de gestão, e inclui características como a gestão de conteúdos e qualidades ou gestão de competências.						
QK	9-Os colaboradores não têm os manuais necessários, ferramentas e informações de que precisam para realizar o seu trabalho, não existem procedimentos estabelecidos que permitem que os funcionários tenham formação quando necessitam.						
QL	10-Os gestores demonstram os valores da organização, eliminam obstáculos para garantir que o trabalho é feito, oferecerem feedback construtivo, fornecem aos funcionários avaliações de desempenho, e inspiram confiança.						
QK	11- O trabalho em equipa é incentivado e facilitado. Existem lugares para as pessoas se encontrarem informalmente; e o tempo é reservado para as pessoas compartilharem experiências e aprenderem com o próximo.						
QK	12- Não existem sistemas eficazes para recolher e armazenar informação que posteriormente é posta à disposição dos colaboradores.						
QC	13-Formação é prática, suporta os objetivos organizacionais, e é posta à disposição dos colaboradores cujo trabalho está relacionado com as tecnologias.						

QL	14-Os executivos seniores demonstram os valores organizacionais, eliminam as barreiras desnecessárias ao começar o trabalho feito, oferecem feedback construtivo, e inspiram confiança.						
QC	15 -Funcionários têm planos de desenvolvimento formal, e utilizam esses planos para alcançar os seus objetivos de carreira.						
QE	16 -O trabalho é efetivamente bem organizado, faz uso dos talentos e competências dos colaboradores, é interessante e significativo. Os funcionários têm a responsabilidade apropriada para determinar a melhor forma de fazer o seu trabalho, estruturas de trabalho criativas ajudam a alinhar o trabalho com a vontade dos colaboradores.						
QO	17-Os colaboradores são responsabilizados por produzir trabalho de alta qualidade; São promovidos com base nas suas competências; maus desempenhos são eliminados; os funcionários confiam nos seus colegas para realizar bem o trabalho.						
QL	18 -Os processos e sistemas altamente eficazes estão a postos para identificar e desenvolver a próxima geração de líderes e garantir transições de liderança suaves.						
QO	19 -São utilizados processos e sistemas extremamente eficazes para gerir os talentos e desempenho dos colaboradores, ver pró eficiência geral da força de trabalho, maximizar o potencial dos funcionários nos seus trabalhos atuais, identificar oportunidades de desenvolvimento para aqueles cujo desempenho não está a ser tão bom, e preparar colaboradores motivados para progredir nas suas carreiras.						
QK	20 -As Melhores práticas e dicas não são partilhadas, melhoradas e não circulam entre departamentos.						
QC	21 -Comportamento de liderança consiste em demonstrar que a aprendizagem é valorizada, e os gestores consideram a formação como uma prioridade.						
QC	22-Novas ideias são bem-vindas; os funcionários são incentivados a encontrar novas e melhores maneiras						

	de fazer o seu trabalho; a entrada de novos funcionários é procurada para resolução de problemas.						
QO	23 -A seleção não é baseada nas competências requisitadas. Novas contratações não recebem a orientação necessária e não tem acesso á descrição dessas competências; os colaboradores não fornecem informações para decisões de contratação.						

Os dados a seguir solicitados serão apenas para analisar a relação do desempenho organizacional com a estrutura empresarial, saliento que os dados serão estritamente confidenciais e para finalidades estritamente académicas. Por fim saliento que para preencher a linha respetiva às habilitações que utilize a seguinte escala:

“1 = inferior ao 9ºano ou equivalente”, “2=9ºano completo ou equivalente”, “3=12ºano completo ou equivalente”, “4= Licenciatura”, “5=Mestrado”, “6=Doutoramento”

	2012	2013	2014
Nº de Mulheres			
Nº de Colaboradores			
Habilitações			

Coloque o CAE da empresa com a qual colabora:

CAE	
-----	--

O seu questionário termina aqui.

Agradeço mais uma vez a atenção e disponibilidade demonstrada.

Anexo 3 – Análise Descritiva

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Classificação Portuguesa da Atividade Empresarial (CAE)	87	10	94	64,49	20,774
HABILITAÇÕES (QS)	60	1,00	4,50	2,8667	1,04908
NMULHERES	60	,50	97,00	23,2583	21,43802
COLABORADORES	60	7,00	100,00	38,6750	26,18332
Valid N (listwise)	54				

Anexo 4 – Análise Fatorial Exploratória

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,870
Approx. Chi-Square		365,349
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

Anti-image Matrices

	Práticas de liderança (QL)	Aprendizagem (QC)	Otimização (QO)	Compromisso (QE)	Acesso ao conhecimento (QK)
Anti-image Covariance					
Práticas de liderança (QL)	,305	-,050	-,106	-,144	-,069
Aprendizagem (QC)	-,050	,436	-,149	-,069	-,054
Otimização (QO)	-,106	-,149	,420	,024	-,088
Compromisso (QE)	-,144	-,069	,024	,348	-,119
Acesso ao conhecimento (QK)	-,069	-,054	-,088	-,119	,379
Anti-image Correlation					
Práticas de liderança (QL)	,854 ^a	-,137	-,295	-,441	-,204
Aprendizagem (QC)	-,137	,899 ^a	-,349	-,179	-,132
Otimização (QO)	-,295	-,349	,865 ^a	,062	-,221
Compromisso (QE)	-,441	-,179	,062	,844 ^a	-,328
Acesso ao conhecimento (QK)	-,204	-,132	-,221	-,328	,895 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Anexo 5 – Análise de Fiabilidade das Variáveis**Resumo de processamento do caso**

		N	%
Casos	Válido	114	100.0
	Excluídos ^a	0	.0
	Total	114	100.0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,909	,911	5

Inter-Item Correlation Matrix

	Práticas de Liderança (QL)	Aprendizagem (QC)	Otimização (QO)	Compromisso (QE)	Acesso ao conhecimento (QK)
Práticas de liderança (QL)	1,000	,662	,687	,763	,714
Aprendizagem (QC)	,662	1,000	,675	,632	,632
Otimização (QO)	,687	,675	1,000	,578	,647
Compromisso (QE)	,763	,632	,578	1,000	,715
Acesso ao conhecimento (QK)	,714	,632	,647	,715	1,000

Inter-Item Covariance Matrix

	Práticas de Liderança (QL)	Aprendizagem (QC)	Otimização (QO)	Compromisso (QE)	Acesso ao conhecimento (QK)
Práticas de liderança (QL)	,667	,383	,492	,473	,508
Aprendizagem (QC)	,383	,503	,420	,340	,390
Otimização (QO)	,492	,420	,770	,385	,494
Compromisso (QE)	,473	,340	,385	,577	,473
Acesso ao conhecimento (QK)	,508	,390	,494	,473	,757

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,562	3,456	3,688	,232	1,067	,008	5
Item Variances	,655	,503	,770	,267	1,532	,013	5
Inter-Item Covariances	,436	,340	,508	,167	1,492	,003	5
Inter-Item Correlations	,670	,578	,763	,184	1,319	,003	5

Anexo 5.1.- Análise da Fiabilidade da variável Aprendizagem (QC)**Resumo de processamento do caso**

	N	%
Válido	114	100.0
Casos Excluídos ^a	0	.0
Total	114	100.0

- a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.686	5

Estatísticas de item

Itens	Média	Desvio Padrão	N
8	3.88	1.082	114
13	3.63	1.075	114
15	3.18	1.118	114
21	3.93	1.028	114
22	3.82	1.018	114

Estatísticas de item-total

Itens	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
8	14.56	8.886	.389	.658
13	14.81	8.246	.513	.604
15	15.25	8.687	.399	.655
21	14.51	9.013	.404	.651
22	14.62	8.538	.503	.610

Anexo 5.2. - Análise da Fiabilidade da variável Compromisso (QE)**Resumo de processamento do caso**

		N	%
Casos	Válido	114	100.0
	Excluídos ^a	0	.0
	Total	114	100.0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.639	4

Estatísticas de item

Itens	Média	Desvio Padrão	N
7	3.2368	1.31231	114
4	4.0263	.83571	114
16	3.7281	1.03295	114
2	3.3333	1.14958	114

Estatísticas de Item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
7	11.0877	5.107	.405	.593
4	10.2982	7.202	.296	.644
16	10.5965	6.048	.416	.572
2	10.9912	4.911	.588	.435

Anexo 5.3. - Análise da Fiabilidade da variável Práticas de Liderança (QL)

Resumo de processamento do caso

	N	%
Válido	114	100.0
Casos Excluídos ^a	0	.0
Total	114	100.0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.774	5

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
1	3.60	1.079	114
6	3.79	.991	114
10	3.56	1.129	114
14	3.68	1.093	114
18	3.57	1.296	114

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlaçã o de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1	14.60	11.393	.548	.733
6	14.40	12.261	.476	.755
10	14.63	10.536	.646	.698
14	14.52	10.447	.694	.682
18	14.62	11.299	.409	.789

Anexo 5.4. - Análise da Fiabilidade da variável Otimização (QO)**Resumo de processamento do caso**

	N	%
Válido	112	98.2
Casos Excluídos ^a	2	1.8
Total	114	100.0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.722	3

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
17	3.4286	1.03727	112
19	3.2946	1.10395	112
23	3.8036	1.14561	112

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
17	7.0982	3.585	.584	.588
19	7.2321	3.423	.566	.605
23	6.7232	3.553	.484	.708

Anexo 5.5.- Análise da Fiabilidade da variável Acesso ao Conhecimento (OK)**Resumo de processamento do caso**

	N	%
Válido	114	100.0
Casos Excluídos ^a	0	.0
Total	114	100.0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.713	4

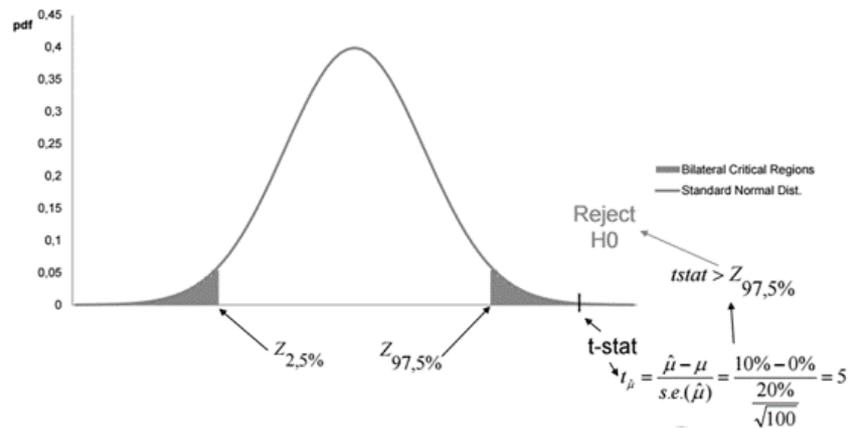
Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
11	3.3421	1.18866	114
12	3.3158	1.06693	114
20	3.6491	1.15201	114
9	3.5175	1.32526	114

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
11	10.4825	8.057	.391	.714
12	10.5088	8.075	.478	.665
20	10.1754	7.296	.560	.614
9	10.3070	6.427	.584	.595

Anexo 6 – Gráfico T-stat



Anexo 7 – Gráfico Valor de Significância

