

Catarina Isabel Rodrigues Martins

O Capital Humano como Recurso Estratégico para a Criação de Valor

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

janeiro de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC

FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Catarina Isabel Rodrigues Martins

O Capital Humano como Recurso Estratégico para a Criação de Valor

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia
da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Entidade de Acolhimento: CEC/CCIC – Conselho Empresarial
do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro

Orientador Académico: Professor Doutor José Vaz Ferreira

Supervisor Profissional: Dr. Paulo Caetano

Coimbra, janeiro de 2015

AGRADECIMENTOS

As minhas primeiras palavras de agradecimento têm de ir, inevitavelmente, para a minha família, em especial para os meus pais e o meu irmão, porque sem o apoio deles ao longo desta jornada, nunca teria conseguido chegar ao fim de mais uma etapa. Obrigada, por todo o carinho, paciência e valores que me transmitiram, e que fizeram de mim a pessoa que sou hoje.

Quero agradecer, também, ao Professor Doutor Vaz Ferreira pelo apoio e paciência demonstrados, ao longo da realização deste relatório.

Um sincero agradecimento, a todos os colaboradores do Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro pela simpatia com que fui recebida e pelo carinho demonstrado ao longo estágio, mas em particular, ao Dr. Paulo Caetano pela oportunidade de realizar o estágio nesta entidade, à Sílvia por todos os ensinamentos que me proporcionou e companheirismo que demonstrou, e por último, à Dr.^a Sónia Lourenço pelo apoio e motivação concedidos, e até aos “puxões de orelhas”, para a conclusão deste relatório.

Para finalizar, um especial agradecimento aos meus amigos. Aos que me acompanham há vários anos, em especial à Carolina e à Daniela, as amigas de “sempre” para os bons e a maus momentos, incansáveis no apoio e confiança transmitidas. E aos amigos que conheci e criei na faculdade, com os quais vivi muitos momentos de alegria e diversão, tornando este percurso muito mais enriquecedor.

A todos o meu sincero reconhecimento e agradecimento!

RESUMO

O presente relatório foi elaborado como parte integrante do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, no âmbito do estágio curricular desenvolvido no Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC), durante o período de 17 de março de 2014 a 31 de julho de 2014.

O mundo atual apresenta-se cada vez mais globalizado, onde emerge uma economia fortemente baseada no conhecimento e se precipitam as constantes evoluções tecnológicas. Neste contexto, as organizações são obrigadas a procurarem novas formas de adquirirem vantagens competitivas, com o propósito de responderem aos desafios impostos e garantirem a sua sobrevivência no longo prazo. O crescente reconhecimento, de que o sucesso de uma organização ou o desenvolvimento de um país depende, mais do que nunca, das suas pessoas, considerando-as ativos valiosos. Sendo o seu valor, reconhecido no contexto de Capital Humano.

Este relatório de estágio incide sobre o tema do Capital Humano e o seu contributo para a criação de vantagens competitivas, nas organizações, e a importância deste para o desenvolvimento de um país. Para compreender o papel deste, no desenvolvimento de um país, procedeu-se a uma breve análise de como este tem sido alvo de investimento em Portugal, através dos Fundos Comunitários Europeus, nomeadamente do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), no período de 2007-2013, e como irão ser alocados os novos fundos do Portugal 2020, para fortalecimento do Capital Humano e quais a objetivos estratégicos traçados nesta dimensão.

Ao longo deste estudo, é possível comprovar a relevância do Capital Humano enquanto potencial fonte de vantagem competitiva para as empresas, sendo que, o investimento neste deve começar a ser encarado como um investimento num ativo ou recurso e deixar de ser percebido como um custo. A nível desenvolvimento de um país, há muito que se defende que o nível de Capital Humano tem influência no crescimento económico, contudo, avaliar a amplitude desse impacto tem vindo a demonstrar ser bastante complexo, mas o consenso tende a convergir para a defesa de uma relação entre o capital humano e o desenvolvimento de um país.

Palavras-Chave: Capital Humano, Capital Intelectual, Perspetiva Baseada nos Recursos, Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), Portugal 2020

ABSTRACT

The following report comes as part of the Master's degree in Business Management in the Faculty of Economics of the University of Coimbra related with the curricular internship developed in the Business Council of Centro / Chamber of Commerce and Industry of Centro (CEC / CCIC), from March 17th to July 31th 2014.

The world has become increasingly globalized, in which emerging a knowledge-based economy and contributed to the constant technological developments. In this context, organizations are forced to seek new ways to keep and acquire competitive advantages in order to adequately respond to the challenges imposed and guarantee their long-term survival. The growing recognition that the success of an organization and the development of a country depends, more than ever, in its people with high levels of individual skills, making them valuable assets, being their value recognized in the Human Capital context.

This report explores the subject of Human Capital and its contribution to the creation of competitive advantages in organizations and its importance for the development of a country. To understand the role of the development of a country, it was proceeded a brief analysis on how it has been invested in Portugal, through the European Community funds, including the National Strategic Reference Framework (*QREN is the Portuguese acronym*) for the period 2007 -2013, and how new funds of Portugal 2020 will be allocated to strengthening the human capital and what are the strategic objectives outlined in this dimension.

Throughout this study, it is possible to establish the relevance of Human Capital as a potential source of competitive advantages for organizations, in which the investment should begin to be seen as an investment in an asset or as a resource and no longer be perceived as a cost. At country's development level, has been argued that the human capital level has influence on economic growth. However, assess to the extent of this impact has been demonstrated to be relatively complex but the consensus tends to converge to the defense of a relationship between the Human Capital and the development of a country.

Keywords: Human Capital, Intellectual Capital, Resource-Based View, QREN, Portugal 2020

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CBA – Centro Business Angels

CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

CE – Comissão Europeia

CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro

CEO – *Chief Executive Officer*

CH – Capital Humano

CI – Capital Intelectual

CR – Capital Relacional

DAF – Departamento Administrativo e Financeiro

EB – Entidade Beneficiária

EEN – *Enterprise Europe Network*

Eurostat – Gabinete de Estatísticas da União Europeia

FC – Fundo de Coesão

FEADER – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAMP – Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e Pesca

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FSE – Fundo Social Europeu

ICETA – Instituto de Ciências e Tecnologias Agrárias

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P.

IGFSE – Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISCED – *International Standard Classification of Education*

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PCM – Presidência do Conselho de Ministros

PME – Pequenas e Médias Empresas

PO – Programa Operacional

POCH – Programa Operacional Capital Humano

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

POTCH – Programa Operacional Temático Capital Humano

POTPH – Programa Operacional Temático Potencial Humano

PR – Pedido de Reembolso

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RBV – *Resource –Based View*

RH – Recursos Humanos

RIERC – Rede de Incubadoras da Região Centro

ROC – Revisor Oficial de Contas

SIIFSE – Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

TOC – Técnico Oficial de Contas

UE – União Europeia

VOS – Verificação no Local

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Capital Intelectual da Skandia (<i>Edvinsson e Malone, 1999</i>)	7
Figura 2 - Dimensões do Capital Intelectual	7
Figura 3 - A relação das componentes e subcomponentes do Capital Humano	11
Figura 4 - Fundo Aprovado por Agenda Temática e por Tipologia(até 31.12.2012).....	27
Figura 5 - Organigrama do CEC/CCIC	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vertentes de Intervenção do Programa Operacional Potencial Humano.....	29
Tabela 2 - Objetivos e Metas Europeias e Nacionais, Estratégia Europa 2020.....	32
Tabela 3 - Tipologias de Passaportes Emprego 3i	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Despesa Pública Aprovada e Executada por Eixo de Intervenção - Acumulado até ao final do ano de 2013	30
Gráfico 2 - Dotações Financeiras por Programas Operacionais (Temáticos e Regionais) ..	33
Gráfico 3 - Taxa de Abandono Escolar (população entre os 18 e os 24 anos)	36
Gráfico 4 - Taxa de Escolaridade ao nível de ensino superior (população entre os 30 e 34 anos).....	36

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO E OBJETIVOS	3
PARTE II – REVISÃO TEÓRICA	5
II.1 - Capital Intelectual	5
II.1.1 - Capital Estrutural	8
II.1.2 - Capital Relacional	9
II.1.3 - Capital Humano	9
II.2 – Perspectiva Baseada nos Recursos	13
II.2.1 – A Perspetiva Baseada nos Recursos e o Capital Humano	15
II.3 - O Investimento em Capital Humano: criação de valor nas organizações.....	16
II.3.1 - Atração do Capital Humano: Recrutamento	17
II.3.2 - Seleção do Capital Humano	19
II.3.3 - Formação: Alavancar o potencial do Capital Humano	19
PARTE III – FUNDOS COMUNITÁRIOS E O INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO EM PORTUGAL	23
III.1 - QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013	23
III.1.1 - Programa Operacional Temático Potencial Humano.....	28
III.2 - Portugal 2020.....	31
III.2.1 - Programa Operacional Temático Capital Humano.....	33
PARTE IV - O ESTÁGIO	38
IV.1 - Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro.....	38
IV.1.1 - Competências da Câmara de Comércio e Indústria do Centro	40
IV.1.2 - Estrutura Organizacional do CEC/CCIC	41
IV.2 - Descrição das atividades desenvolvidas durante o Estágio.....	42
IV.2.1 - Faturação e Emissão de Recibos	43
IV.2.2 - Conselho Consultivo	44
IV.2.3 - Recursos Humanos	44
IV.2.4 - Projetos	45
IV. 2. 4. 1 - QIPME Centro.....	46
IV. 2. 4. 1. 1 - Tarefas desenvolvidas no âmbito do QIPME Centro	46
IV. 2. 4. 2 - Passaporte Emprego 3i	49
IV. 2. 4. 2. 1 -Tarefas desenvolvidas no âmbito do Passaporte Emprego 3i.....	50
PARTE V - ANÁLISE CRÍTICA	52
V. 1. – Análise Crítica do Estágio	53
V. 2. - Análise Crítica ao Tema Desenvolvido	56
PARTE VI – CONCLUSÕES	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

INTRODUÇÃO

O estágio curricular representa uma oportunidade de valorização e de aprofundamento dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, permitindo muitas vezes, a primeira transição do sistema escolar para o mercado de trabalho. O estágio decorreu numa organização sem fins lucrativos, o CEC/CCIC, que coordena e gere projetos de utilidade pública inseridos no contexto dos fundos comunitários europeus, e que acrescem valor tanto para a população como para as empresas da Região Centro.

A oportunidade de trabalhar em projetos, que apresentam como objetivos o aumento das qualificações da população portuguesa e o fomento do Capital Humano, desenvolvendo a ‘massa crítica’, enquanto poderosíssimo recurso que abastece um país de maior competitividade e capacidade para gerar inovação, despoletou o meu interesse por este tema.

Numa altura, em que os mercados e o mundo tornaram-se mais competitivos e dinâmicos, o Capital Humano surge como um fator diferenciador e de enorme importância para as empresas e para a economia em Portugal, devendo-lhe ser concedida a relevância merecida, tanto em contexto organizacional como a nível macroeconómico.

O presente relatório de estágio encontra-se estruturado em seis partes principais, que integram diversos subcapítulos. Na **Parte I – Enquadramentos e Objetivos** serão apresentadas as motivações que conduziram à escolha do tema abordado, enaltecendo a crescente importância do Capital Humano enquanto recurso estratégico para a criação de valor nas organizações e para economia e sociedade de um país. De igual modo, serão expostos nesta parte, os objetivos estabelecidos no estudo do tema desenvolvido.

Na **Parte II – Revisão Teórica**, o enfoque é concedido ao Capital Humano em contexto organizacional, sendo realizada uma apresentação sumária dos conceitos de Capital Intelectual que integra na sua definição a componente de Capital Humano, sendo também, exposta a perspetiva das organizações baseada nos seus recursos [*“Resource-Based View”*]. Sendo que, esta perspetiva tem vindo a destacar o Capital Humano enquanto potencial fonte de vantagem competitiva para as empresas. Após a revisão destes conceitos introdutórios, serão analisados os investimentos em Capital Humano, mais relevantes, em contexto organizacional. Optou-se por considerar o Investimento em Capital Humano, enquanto fonte de criação de valor, através do recrutamento e atração de pessoas

talentosas, a sua seleção e a formação em contexto de trabalho, como instrumento de desenvolvimento deste ativo.

A **Parte III – Fundos Comunitários e o Investimento em Capital Humano em Portugal**, apresenta como objetivo, compreender de que forma os fundos comunitários europeus têm contribuído para o desenvolvimento do Capital Humano no país, e quais os propósitos estratégicos para o qual têm sido alocados. Para este efeito, será analisado o Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN) do período de 2007-2013, colocando o enfoque na análise do Programa Operacional Potencial Humano, que se insere na Agenda Temática Potencial Humano. Sendo esta, a responsável por grande parte das iniciativas que consagram o aumento do Capital Humano em Portugal. Por conseguinte, será introduzido o Portugal 2020, o novo programa dos fundos comunitários europeus que decorrerá, durante o período de 2014 a 2020, e examinar-se-á quais as metas traçadas, no âmbito deste, para o desenvolvimento do Capital Humano em Portugal.

Na **Parte IV – O Estágio** será realizada uma apresentação da entidade de acolhimento, o CEC/CCIC, descrevendo em seguida algumas das responsabilidades assumidas e atividades desenvolvidas ao longo do estágio, sendo acrescida de uma breve apresentação dos projetos, com os quais tive oportunidade de contactar.

Já na **Parte V – Análise Crítica**, é subdividida entre a Análise Crítica do Estágio que pretende fornecer uma breve reflexão sobre as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, no CEC/CCIC, sendo abordadas algumas questões que apresentam fragilidades e para o qual serão propostas algumas sugestões de melhoria, e a Análise Crítica ao tema desenvolvido, no presente relatório, que apresenta as minhas conclusões sumárias do estudo do tema.

Por último, a **Parte VI – Conclusões** contém um breve resumo do tema estudado assim como uma apreciação das contribuições do trabalho realizado no CEC/CCIC, sendo efetuado um balanço das aprendizagens que obtive no estágio curricular.

PARTE I - ENQUADRAMENTO E OBJETIVOS

As organizações são grupos sociais, formadas por duas ou mais pessoas, dirigidas de forma coordenada e orientadas para a prossecução de objetivos ou finalidades (Maximiano, 2000:92). Analisando a conceito de organização, rapidamente nos apercebemos, que não existem organizações sem pessoas, representando estas um recurso imprescindível para a constituição destas.

“As Pessoas são o nosso principal ativo”, é umas frases frequentemente proferida por CEO e gestores das empresas (Davenport, 2007:19), mostrando o valor que as pessoas representam para a criação de valor numa organização.

Os desafios atuais impostos às organizações tais como a globalização, as rápidas mudanças tecnológicas e uma economia cada vez mais baseada no conhecimento, obrigam a que estas tenham de procurar novas formas de manter e adquirir uma vantagem competitiva. Se no passado bastava o lançamento de um novo produto ou serviço para assegurar uma vantagem competitiva, atualmente as empresas enfrentam o risco da imitação rápida dos produtos e serviços, que levam ao aparecimento de um produto ou serviço equivalente, contudo já melhorado e a preço mais baixo (Bancalero, 2008; Kwon, 2009).

Na procura de novas vantagens competitivas sustentáveis, impõe-se às organizações que estas invistam mais nos seus recursos intangíveis, que se apresentam como recursos com maior dificuldade de imitação pelos concorrentes (Bancalero, 2008).

Desta forma o Capital Humano, as Pessoas, com elevados níveis de competências individuais, assumem no contexto organizacional um papel fundamental para a criação de valor nas organizações. Sendo, cada vez mais, encaradas como um ativo ou recurso destas para a prossecução dos seus objetivos estratégicos (Kwon, 2009).

O investimento em Capital Humano, em contexto organizacional, é largamente defendido como um método que apresenta maiores potencialidades de gerar valor acrescentado e ser mais produtivo do que o investimento em capital físico e infraestruturas. Também, os países que investem em mais e melhor Educação, Formação e em Investigação e Desenvolvimento (I&D), intensificando o nível de conhecimento da sua população, aspiraram a crescer mais depressa do que aqueles que não o fazem.

Como afirmava Schultz (1961:2), em meados do século XX, “*as pessoas há muito que foram reconhecidas como um ativo importante para a criação de riqueza para as*

nações”. Esta consciencialização do conhecimento, internalizado nas pessoas, enquanto recurso e ativo com potencial para criar riqueza para as nações, levou a União Europeia a definir a Estratégia de Lisboa, no ano de 2000, que definiu como objetivos estratégicos, tornar até ano de 2010 a União Europeia na economia de conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de gerar um crescimento económico sustentável, consagrando mais e melhores empregos e maior coesão social (Bancalero, 2008:72; Kozak, 2013).

O tema deste relatório, reflete a importância do Capital Humano e pretende investigar o papel deste para a criação de valor, tanto para as organizações como para o desenvolvimento de um país. Considero que este tema apresenta a pertinência e relevância necessária para o seu estudo, uma vez que se vive, atualmente, num contexto de emergência do conhecimento como um recurso chave para a competitividade empresarial e dos próprios países.

Os dois projetos em que colaborei ao longo do meu estágio foram os grandes responsáveis para a escolha do tema do presente relatório. Sendo estes abordados e apresentados na descrição das tarefas desenvolvidas no estágio. Tendo o CEC/CCIC como uma das suas principais atividades a gestão de projetos no âmbito dos fundos comunitários europeus, procurei analisar e compreender de que forma os fundos comunitários em Portugal têm vindo a refletir a importância que o Capital Humano representa para um país. Examinando como o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) 2007-2013 contemplou e investiu no desenvolvimento do Capital Humano português e quanto será investido ao longo do novo programa, Portugal 2020, para o fomento deste, e quais os objetivos estratégicos definidos.

PARTE II – REVISÃO TEÓRICA

Até ao início do século XVIII, a criação de riqueza consistia, principalmente, da aquisição de terras, que aliando ao trabalho agrícola permitia produzir tanto alimentação como rendimentos. Nos séculos XVIII e XIX, com a Revolução Industrial surgem as fábricas como substitutas da agricultura enquanto principal fonte de criação de riqueza.

Em meados dos anos 70 as economias, industrialmente avançadas, começam a alterar o seu paradigma para o da ‘era do conhecimento’, onde os trabalhadores com altos níveis de conhecimentos começam a substituir os trabalhadores industriais, como categoria de trabalho dominante. Assim, a riqueza e o crescimento económico começam a ser gerados a partir de conhecimentos, ideias e de know-how, pondo de lado as matérias-primas e a força muscular como principal recurso e matéria-prima. Nos anos 80, com o avanço da tecnologia é ampliada a importância do conhecimento e da inovação, para a criação de riqueza (Bradley, 1997).

II.1 - Capital Intelectual

O emergir de uma nova economia, a aclamada economia baseada no conhecimento [*“the knowledge-based economy”*] torna o conhecimento o mais poderoso ativo e recurso económico, tanto a nível de um país como a nível organizacional (Cabrita e Bontis, 2008; Bancaleiro, 2008; Kozak, 2013).

O surgimento do conceito de Capital Intelectual está associado ao nascimento desta economia e, conseqüentemente, a valorização do conhecimento enquanto recurso económico (Kozak, 2013).

Sullivan (2000) referenciado em Cabrita e Bontis (2008:214) defende que a origem do conceito de Capital Intelectual deriva da perspectiva da empresa baseada nos seus recursos [*“resource-based view”*], sendo que um dos desígnios fundamentais de qualquer empresa deve consistir na criação e aplicação do conhecimento enquanto recurso estratégico.

Não existindo, porém, uma definição de Capital Intelectual universalmente aceite, sendo que Bontis (1998) alega mesmo que o Capital Intelectual tem sido ao longo dos tempos considerado por muitos, definido por alguns, entendido por poucos e formalmente valorizado por praticamente ninguém, tentar-se-á perceber de que forma este tem sido descrito pelos diversos investigadores, ao longo do tempo.

O Capital Intelectual pode ser definido como o conjunto de conhecimentos e informações presentes nas organizações, que agrega valor aos produtos e/ou serviços fornecidos por estas, mediante a aplicação de inteligência e não de capital monetário (Stewart, 1999 *apud* Camara *et al.*, 2010:692), traduzindo-se na capacidade de transformar conhecimentos em recursos geradores de valor para as empresas (Bradley, 1997).

Já Baron e Armstrong (2007:16) descrevem o Capital Intelectual como “*stocks e fluxos de conhecimento disponíveis numa organização*”, devendo estes ser encarados como um ativo intangível ao dispor da organização e, em conjunto, com os outros ativos disponíveis na organização (dinheiro e ativos físicos) definem o valor total de uma empresa.

Quando é atribuído a uma empresa, um valor de mercado (valor de uma ação no mercado ou bolsa) bastante superior ao seu valor nominal/contabilístico torna-se implícito que os seus bens imateriais, nomeadamente, marca, reputação, talento dos trabalhadores, ou seja, o conjunto do seu Capital Intelectual, é um fator determinante para a construção de valor na empresa. São estas discrepâncias apresentadas, entre o valor nominal de uma empresa e valor atribuído em mercado que despoletam, entre investigadores, o interesse pelo conceito de Capital Intelectual (Viedma Marti, 2007).

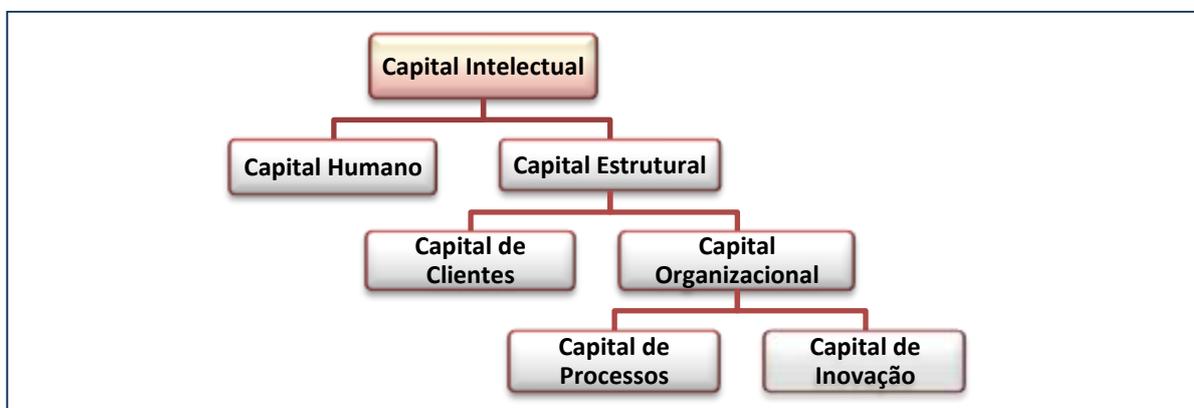
Edvinsson e Malone (1999) referenciados em Camara *et al.* (2010:692) empregam a metáfora de comparem o Capital Intelectual de uma empresa a uma árvore. Referindo que as partes visíveis da árvore (o tronco, galhos e folhas) representam as organizações conforme esta é expressa nas Demonstrações Financeiras e relatórios financeiros. Os frutos produzidos por essa árvore são comparados aos lucros e produtos ou serviços da empresa. As raízes, escondidas debaixo da superfície, não visíveis mas é através delas que árvore se alimenta representam o valor oculto que nem sempre é relatado pela contabilidade, nomeadamente o seu Capital Intelectual.

O Capital Intelectual consiste, então, na capacidade de uma organização aplicar os seus ativos intangíveis e conhecimentos como recursos que proporcionam a criação de valor para as organizações (Bradley, 1997 *apud* Sánchez Medina *et al.*, 2007).

Edvinsson e Malone (1999) referenciados por Camara *et al.* (2010:692) consideram que o Capital Intelectual é constituído por duas componentes, nomeadamente o Capital Humano e o Capital Estrutural, sendo esta última componente formada pelo

Capital Clientes e o Capital Organizacional, e este último, composto pelo Capital de Processos e Capital de Inovação, conforme demonstra a Figura 1.

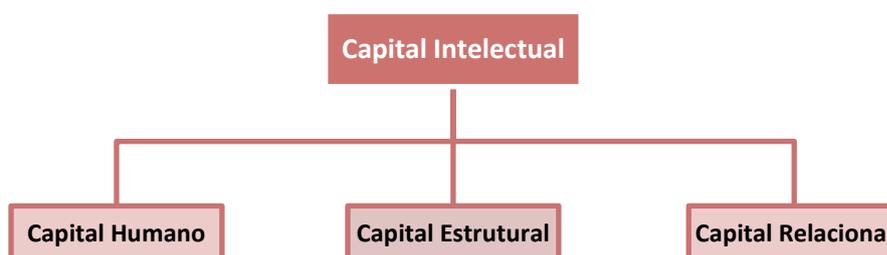
Figura 1 - Modelo de Capital Intelectual da Skandia (Edvinsson e Malone, 1999)



Fonte: Adaptado de Camara *et al.* (2010:692)

No momento de se estabelecer uma classificação dos diferentes elementos que compõem o Capital Intelectual serem diversas as designações propostas, pelos diversos autores que investigam este tema nos últimos anos, parece haver algum consenso entre os autores (Bontis, 1999; Sánchez Medina *et al.*, 2007; Cabrita e Bontis, 2008), acerca das dimensões que compõem o Capital Intelectual, reduzindo o modelo proposto por Edvinsson e Mallone em três componentes: o Capital Humano, o Capital Estrutural e o Capital Relacional, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Dimensões do Capital Intelectual



Fonte: Elaboração própria

II.1.1 - Capital Estrutural

O Capital Estrutural é descrito como o conhecimento que a empresa consegue internalizar e que permanece na organização, tanto nos seus processos internos, como na sua estrutura ou cultura, mesmo quando a empresa fica sem todos os seus colaboradores. Este consiste no conhecimento detido pela organização e não pelos indivíduos, sendo este capital intrínseco à organização (Sánchez Medina *et al.*, 2007; Baron e Armstrong, 2007).

De acordo com Cabrita e Bontis (2008) o Capital Estrutural é o esqueleto e a cola de uma organização, é este que fornece as ferramentas (filosofia de gestão, processos, cultura) que retêm, armazenam e movimentam o conhecimento ao longo de toda a cadeia de valor da empresa.

O Capital Estrutural segundo Bontis (1999) inclui todos os intangíveis não-humanos de uma organização que sejam portadores de conhecimento, isto abrange bases de dados, estruturas organizacionais, processos, rotinas, estratégias, ou seja, tudo aquilo que contribui para que o valor da organização seja bastante superior a apenas a soma dos seus bens físicos e materiais. Contendo este, todo o conhecimento explícito, sistematizado e interno da organização, nomeadamente, os seus sistemas de informação e de gestão, as suas patentes e *softwares* (Sánchez Medina *et al.*, 2007).

Na perspetiva de Edvinsson e Malone (1999), o Capital Estrutural é formado por **Capital Organizacional**, este capital encontra-se relacionado com a estrutura interna da empresa, a forma como esta desenvolve os seus processos e operações internas, assim como, todos os sistemas que permitem o fluxo de conhecimento dentro da organização; e pelo **Capital Clientes** definido como o “*capital de relacionamento de uma organização com as pessoas com quem faz negócio*” (Edvinsson e Malone, 1999 *apud* Camara *et al.*, 2010:695) (Figura 1).

Os autores subdividem, por sua vez, o Capital Organizacional em **Capital de Inovação**, que consiste na capacidade de uma organização inovar e renovar por intermédio dos seus direitos comerciais protegidos, propriedade intelectual e de outros ativos intangíveis utilizados na criação de novos produtos e serviços; e no **Capital de Processos**, que integra os processos de trabalho, técnicas e programas dirigidos aos colaboradores em prol do aumento da eficiência na produção, bem como na prestação de serviços (Camara *et al.*, 2010).

II.1.2 - Capital Relacional

O Capital Relacional, segundo Cabrita e Bontis (2008:217), “*é todo o conhecimento embutido nas relações com os clientes, fornecedores, parceiros da indústria ou qualquer outro stakeholder que influencie a vida da organização*”. Este tipo de capital contempla o valor gerado nas relações da organização, não só com os clientes, fornecedores e acionistas, mas com todos os grupos de interesse tanto externos como internos à organização, sendo por via destas relações fornecido valor acrescentado à organização (Sánchez Medina *et al.*, 2007).

Para alguns autores, nomeadamente Edvinsson e Malone (1999), no seu modelo das dimensões que compõem o Capital Intelectual (Figura 1) consideram que esta perspetiva relacional é, maioritariamente composta, pela criação de valor proveniente da relação entre organização e os seus clientes, denominando de Capital Cliente (Edvinsson e Malone, 1999 *apud* Camara *et al.*, 2010).

Contudo, assumindo o pressuposto de que as empresas não funcionam como sistemas isolados e que estas mantêm conexões com todos os ‘*stakeholders*’, que influenciam a sua atividade, diretamente ou indiretamente, a visão baseada apenas no Capital Cliente é mais restritiva que a de Capital Relacional (Sánchez Medina *et al.*, 2007; Camara *et al.*, 2010).

Sánchez Medida *et al.* (2007) argumenta que a taxa de retenção de clientes, a quota de mercado da empresa ou o número de alianças estratégicas que a organização mantêm com outras empresas, constituem possíveis indicadores que demonstram o desenvolvimento deste Capital dentro de uma organização.

II.1.3 - Capital Humano

O Capital Humano é considerado pela generalidade dos autores como o principal elemento que compõe o Capital Intelectual e onde reside a mais importante fonte de vantagem competitiva de uma organização (Cabrita e Bontis, 2008; Camara *et al.*, 2010; Baron e Armstrong, 2007; Sánchez Medina *et al.*, 2007; Bontis, 1998; Bontis, 1999).

De acordo com Davenport (2007), o termo Capital Humano surge pela primeira vez em 1961, num artigo publicado na *American Economic Review* intitulado de “*Investment in Human Capital*” [Investimento em Capital Humano] da autoria de

Theodore W. Schultz¹. Este artigo veio demonstrar que, nos Estados Unidos, a rentabilidade do investimento em Capital Humano, através da formação e educação era superior à resultante de investimento em Capital Físico.

Começa assim, o reconhecimento do Capital Humano enquanto elemento chave para enriquecer os ativos de uma empresa e os seus trabalhadores, com vista ao aumento da produtividade e à construção de uma vantagem competitiva sustentável (Schultz, 1993 *apud* Marimuthu *et al.*, 2009).

As organizações obtêm uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, em determinada indústria, quando são capazes de diferenciar-se no mercado através da implementação de estratégias que explorem suas forças internas, aproveitem as oportunidades apresentadas pelo meio envolvente, enquanto neutralizam as ameaças externas e reduzem as suas fraquezas internas (Barney, 1991). Para que as organizações consigam obter uma vantagem competitiva sustentável os seus recursos internos devem ser inimitáveis e insubstituíveis, para evitar que os concorrentes os repliquem ou adquiram recursos similares que produzam benefícios semelhantes (Hatch e Dyer, 2004).

De acordo com Chatzkel (2004), é no Capital Humano que reside o verdadeiro elemento de diferenciação das organizações e a principal fonte para estas obterem a tão desejada vantagem competitiva sustentável (Chatzkel, 2004 *apud* Baron e Armstrong, 2007:15).

Bontis (1999:443), define o Capital Humano da seguinte forma:

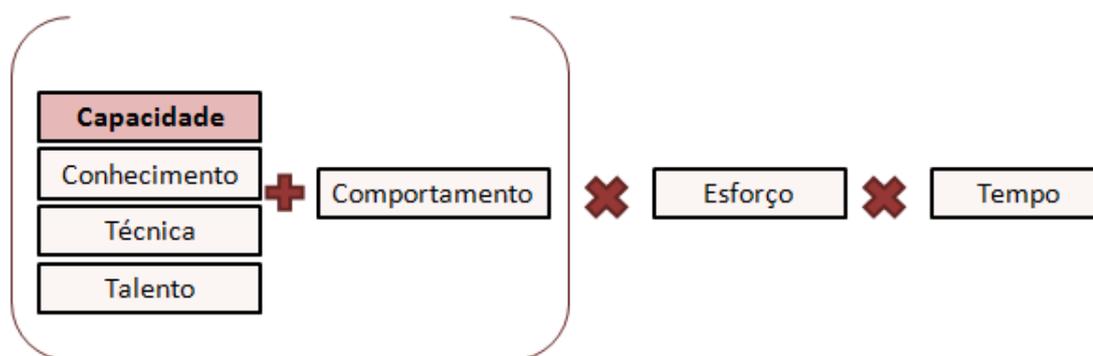
O Capital Humano representa o fator humano na organização, isto é, a conjugação de inteligência, qualificações e habilidades que conferem à organização o seu carácter distintivo. Os elementos humanos da organização são aqueles que são capazes de aprender, alterar, inovar e despoletar a criatividade e, quando devidamente motivados, podem garantir a sobrevivência a longo prazo da organização

O Capital Humano corresponde, então, a todos os conhecimentos, habilidades, capacidades e experiências individuais presentes nos colaboradores de uma organização. Sendo a soma de todas estas componentes, presentes nas pessoas, que possibilitam a acumulação de valor para uma organização (Edvinsson e Malone, 1999 *apud* Camara *et al.*, 2010:696).

¹ Theodore W. Schultz, Prémio Nobel de Economia em 1979

Davenport (2007:35) define Capital Humano como o conjunto de “*capacidade, comportamento e esforço, todos inseridos na dimensão tempo*”, conforme demonstra a Figura 3. Não existindo supremacia de nenhuma destas componentes, que compõem o CH, podendo cada uma delas apresentar relevância diferente consoante os requisitos e necessidades de cada atividade. Contudo, o autor salienta o esforço como catalisador, que reforça todas as outras componentes (Davenport, 1999 *apud* Camara *et al.*, 2010:697).

Figura 3 - A relação das componentes e subcomponentes do Capital Humano



Fonte: Adaptado de Davenport (2007:35)

Segundo o autor, Davenport (2007:35), a **Capacidade** abrange as competências ou perícias de um indivíduo para executar um conjunto de atividades ou tarefas, sendo composta por três subcomponentes: o **Conhecimento** que se caracteriza por ser os conhecimentos formais para realizar ou desempenhar determinado trabalho ou atividade (o conhecimento é mais abrangente que a técnica, tornando necessário dominar, não só, apenas a técnica específica, mas todo um conjunto de conhecimentos gerais que envolvem determinada atividade ou cargo); a **Técnica** (ou Habilidade) é a destreza na utilização de métodos e meios para realizar determinada tarefa, a técnica pode abranger desde destrezas físicas até conhecimentos especializados, o realce incide sobre a especificidade; e por último, o **Talento** descrito pelo autor como a “*capacidade inata para realizar uma tarefa específica*”, considerando esta subcomponente quase como um sinónimo de aptidão.

A componente **Comportamento** refere-se à forma de agir, de determinado colaborador, na realização de uma tarefa ou atividade. Os comportamentos são uma mistura entre características intrínsecas do indivíduo e estímulos advindos das circunstâncias externas, o comportamento é uma forma de manifestar valores, ética,

crenças e emoções perante o mundo. A componente **Esforço** (ou Empenho) é a “*aplicação consciente de recursos mentais e físicos com vista a atingir um determinado fim*” (Davenport, 2007:36). O esforço promove a capacidade, o talento e a técnica orientando o comportamento de um indivíduo e consubstancia a entrega e o empenho do Capital Humano.

Por último, a componente **Tempo**, o elemento cronológico do investimento do Capital Humano (anos de carreira profissional, horas de trabalho por dia, etc). Geralmente, esta componente é excluída pelos economistas da definição de CH pois consideram que esta subcomponente não reside na mente ou no corpo humano, mas não deixa de ser relevante, pois nem o trabalhador com os melhores conhecimentos, técnicas e talento irá produzir o que quer que seja se não investir o seu tempo na realização de uma atividade. (Davenport, 2007)

O Capital Humano tem sido considerado, por diversos autores, como uma potencial fonte de inovação para as organizações, assim como a grande base para a manutenção do conhecimento a nível organizacional, assumindo que o conhecimento presente nas organizações encontra-se operacionalizado no seu CH (Bontis, 1998; Sánchez Medina *et al.*, 2007; Bancalero, 2008). Apenas, através das pessoas é que existe a criação de novas ideias numa organização, uma organização não cria conhecimento por conta própria, sem pessoas (Bontis, 1999).

O crescente reconhecimento do Capital Humano como recurso e ativo de uma organização que esta detém por intermédio dos conhecimentos, habilidades e capacidades dos seus colaboradores, torna-o num elemento tão ou mais decisivo, para o sucesso de uma organização, quanto os seus ativos “físicos” (Baron e Armstrong, 2007).

Contudo, esta análise do Capital Humano como um ativo ou recurso de uma organização deve ter em consideração, o facto de, este não ser propriedade da organização, este é propriedade do próprio indivíduo. No entanto, apenas através das pessoas é que as organizações obtêm CH. Esta relação de ‘utilização’ do CH pela organização tende a ser assegurada por intermédio de relações contratuais, celebradas entre as organizações e os colaboradores (Baron e Armstrong, 2007; Camara *et al.*, 2010).

Davenport (2007) considera, porém, que comparar as pessoas/colaboradores de uma organização a um ativo é bastante limitativo, e até um pouco ao quanto questionável, pois os colaboradores não devem ser tratados como ativos inanimados suscetíveis de serem

comprados, vendidos ou substituídos, e as empresas não são proprietárias dos seus colaboradores da mesma forma como são de máquinas ou equipamentos, pois esta visão desvaloriza as pessoas ao situá-las na mesma categoria que uma mera máquina.

II.2 – Perspetiva Baseada nos Recursos²

De acordo com a Teoria *Resource-Based View*, ou a perspetiva baseada nos recursos da empresa as diferenças existentes entre empresas, ao nível de desempenho, podem ser analisadas pela ótica dos recursos e capacidades que cada uma dispõe (Hitt *et al.*, 2001).

Esta teoria assume que as empresas dentro de uma indústria, ou grupo, podem deter recursos heterogéneos e distintivos entre elas, e que essa heterogeneidade implica que as empresas apresentam capacidades distintas proporcionadas pelos recursos diferentes, sendo contudo, capazes de competir no mesmo mercado (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Na ótica desta perspetiva, os recursos não devem ser facilmente transacionáveis ou imitáveis entre as empresas de forma a manter a heterogeneidade destes no longo prazo (Barney, 1991). Contudo, existem recursos que são transacionáveis com relativa facilidade mas, no entanto, apenas se apresentam como valiosos na organização que os emprega, não contribuindo com nenhum valor acrescentado quando utilizados por outra. Estes recursos são intitulados de imperfeitamente transacionáveis, pois são extremamente especializados ou foram desenvolvidos para corresponderem apenas às necessidades específicas de uma empresa (Peteraf, 1993).

Um recurso é "*qualquer coisa que possa ser considerado como um ponto forte ou fraco de uma determinada empresa... Aqueles ativos que se encontram permanentemente afetos à empresa*" (Wernerfelt, 1984 *apud* Wright *et al.*, 1994:4). Os recursos de uma empresa incluem todos os ativos, conhecimentos, informações, capacidades, processos organizacionais e atributos específicos, que são controlados por esta e que lhe permitem conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia (Daft, 1983 *apud* Barney, 1991).

No entanto, nem todos os recursos de uma empresa têm o potencial de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para ter esse potencial, de acordo com Barney (1991),

² Tradução Livre da autora de "*Resource-Based View*"

o recurso deve possuir quatro atributos, reveladores do seu potencial para a criação de vantagens competitivas:

1. Deve ser **valioso**, no sentido de permitir explorar as oportunidades e / ou neutralizar as ameaças do meio envolvente organização;
2. Deve ser **raro**, tanto entre concorrência atual, como entre os potenciais correntes futuros de uma organização;
3. Deve ser de **difícil imitabilidade**, ou seja, difícil de ser copiado ou imitado por outras empresas;
4. E, por último, **não existirem recursos substitutos** ou estrategicamente **equivalentes**.

Em suma, os recursos que reúnam as características de serem valiosos, únicos e difíceis de imitar e que permitam à organização explorar oportunidades de mercado e / ou neutralizar potenciais ameaças são uma potencial base para a criação de vantagens competitivas (Hitt *et al.*, 2001; Lepak e Snell, 1999).

Os recursos de uma organização podem ser divididos em três categorias: os **recursos de capital físico** [*“physical capital resources”*] que abrangem os edifícios e equipamentos que a empresa detém, a tecnologia com existência física que a organização dispõe, matérias-primas, etc.; os **recursos de capital humano**, como já foi descrito anteriormente, incluem os conhecimentos, experiência, capacidades, habilidades e percepções individuais de todos os colaboradores que constituem uma organização; e por último, os **recursos de capital organizacional** [*“organizational capital resources”*] referem-se às estruturas de comunicação formal de uma empresa, ao seu planeamento formal e informal, sistemas de controlo e de coordenação, bem como as relações entre os grupos, dentro de uma organização (Barney, 1991).

As empresas utilizam recursos tangíveis (como edifícios e recursos financeiros) e recursos intangíveis (como o capital humano e marcas) para o desenvolvimento e implementação das suas estratégias (Hitt *et al.*, 2001). Contudo, os recursos intangíveis são os que apresentam maior propensão de gerarem uma vantagem competitiva sustentável porque, frequentemente, são raros e complexos tornando-os difíceis de imitar e caracterizam-se por serem muito distintos entre empresas (Hitt *et al.*, 2001; Lepak e Snell, 1999).

II.2.1 – A Perspetiva Baseada nos Recursos e o Capital Humano

A aceitação crescente dos recursos de uma empresa como potenciais fontes para a criação de vantagens competitivas concedeu legitimidade ao estudo do Capital Humano nas organizações, como potencial gerador de uma vantagem competitiva sustentável (Wright *et al.*, 2001).

Sendo o conhecimento, o mais importante ativo intangível que uma empresa possui para obter vantagens competitivas e residindo este, em grande parte, nas pessoas que constituem uma organização, o Capital Humano, torna-se assim num recurso intangível único, que permite a diferenciação entre organizações.

A nível coletivo, o Capital Humano que uma organização dispõe abrange o conjunto de competências, habilidades e conhecimentos dos seus colaboradores, recursos humanos, num determinado período de tempo (Wright *et al.*, 1994; Wright *et al.*, 2001).

Uma empresa consegue atingir uma vantagem competitiva sustentável quando esta é detentora de um conjunto de recursos humanos, Capital Humano, difíceis de copiar pelos seus concorrentes ou de serem substituídos, por outros iguais ou equivalentes (Barney, 1991 *apud* Baron e Armstrong, 2007:21).

De acordo com Wright *et al.* (1994:29), o Capital Humano de uma empresa, na forma dos seus Recursos Humanos, pode ser sempre considerado como uma **potencial** fonte de vantagem competitiva sustentável. Contudo o autor, Wright *et al.* (1994:28), defende que os recursos humanos de uma empresa são caracterizados “*por uma ambiguidade causal, por complexidade social, e por condições históricas únicas*”, desta modo, nem todas as empresas conseguirão desenvolver o seu Capital Humano de forma a atingirem uma vantagem competitiva sustentável mesmo que imitem as práticas de empresas que desenvolveram com êxito os seus recursos humanos.

Para que o Capital Humano, presente numa empresa, constitua um recurso estratégico para a criação de valor é necessário que o desenvolvimento deste seja realizado com base nas necessidades específicas da empresa para a prossecução da sua estratégia. Permitindo, assim, um alinhamento entre as competências existentes na empresa e aquelas que são exigidas para prossecução desta. Contudo, o ‘*stock*’ de capital humano de uma empresa pode sofrer alterações ao longo do tempo, devendo ser constantemente monitorizado com o objetivo de compreender se este se mantém ajustado às necessidades

estratégicas da empresa (Wright *et al.*, 1994; Wright *et al.*, 2001; Baron e Armstrong, 2007).

Tradicionalmente, os custos associados ao desenvolvimento de sistemas de seleção e programas de formação, do Capital Humano têm sido considerados como custos operacionais, no entanto, se de facto, os recursos humanos são um recurso que apresenta potencial para a geração de uma vantagem competitiva sustentável, a empresa não deveria encará-los como custos, mas sim, como um investimento num ativo (Cronshaw e Alexander, 1991 *apud* Wright *et al.*, 1994). Tendo em conta que, o investimento em qualquer outro recurso de capital seria analisado e considerado como uma via para a criação de vantagens competitivas, faz todo o sentido, que os investimentos no desenvolvimento do Capital Humano, que apresentam tanto ou maior potencial para proporcionar valor acrescentado para as empresas, sejam analisados da mesma forma, como um investimento em capital (Wright *et al.*, 1994).

II.3 - O Investimento em Capital Humano: criação de valor nas organizações

As constantes alterações no ambiente competitivo e a concorrência feroz, no mundo dos negócios, requerer das empresas diligências maiores na procura de vantagens competitivas superiores às dos concorrentes. Devendo estas, desenvolverem planos de negócios dinâmicos que incorporem a criatividade e a inovação de produtos e serviços como procedimento constante. E incontestavelmente, apenas através das pessoas, é possível trazer a inovação e criatividade para uma organização, assim, o Capital Humano desempenha um papel de destaque no aumento da competitividade de qualquer organização (Marimuthu *et al.*, 2009).

Na perspetiva de Chatzkel (2004), referenciado em Baron e Armstrong (2007:17), “*as organizações não são mais do que uma extensão do pensamento e da ação de humanos*”. Sendo, por via dos conhecimentos, capacidades e qualificações das pessoas que se cria valor numa organização, pelo que se deve investir e criar meios de atrair, reter e desenvolver o Capital Humano que a compõe.

O investimento em Capital Humano, através da sua seleção e desenvolvimento, é decisivo para alavancar o seu potencial e promover os contributos destes para a criação de valor numa organização (Lepak e Snell, 1999). Deste modo, as empresas devem

repensar a forma como definem os custos associados às remunerações, formação e desenvolvimento do seu Capital Humano, devendo estes passarem a ser percebidos como investimentos passíveis de gerarem valor futuro para estas (Scarborough *et al.*, 2002 *apud* Baron e Armstrong, 2007:22; Armstrong, 2006).

De acordo com Hatch e Dyer (2004), a formação e aprendizagem promovidas pelas organizações aos seus colaboradores permite que estes adquiram conhecimentos cada vez mais específicos ao nível da empresa, tornando-os capazes de fornecer contributos, cada vez mais, inimitáveis para o desempenho e aprendizagem desta. Resultado que conduz ao reconhecimento do Capital Humano como uma fonte de vantagem competitiva.

Porém, as ações de formação promovidas pelas organizações ao seu Capital Humano devem ser definidas tendo em conta o fortalecimento ou aquisição de conhecimentos, técnicas ou competências, que os seus RH necessitam para a prossecução da sua estratégia (Baron e Armstrong., 2007).

A Gestão de Capital Humano, em contexto organizacional, realça as pessoas como ativos e recursos de uma organização, fortalecendo o seu potencial para a constituição de uma vantagem competitiva, por via de investimentos, nestes ativos, com o objetivo de comprometê-los com a organização, retê-los e desenvolver os seus talentos através de programas de aprendizagem e formação (Armstrong, 2006).

II.3.1 - Atração do Capital Humano: Recrutamento

Numa economia, cada vez mais, baseada no conhecimento as organizações procuram novas formas de manterem ou criarem vantagens competitivas, em relação aos seus concorrentes. Um dos fatores mais importantes para o desempenho e sucesso de uma organização é a qualidade dos seus recursos humanos, isto é, o valor do seu Capital Humano (Gomes *et al.*, 2008; Kwon, 2009).

Uma das práticas frequentes na Gestão de Recursos Humanos, quando o objetivo é a aumentar o seu ‘*stock*’ de Capital Humano na organização, de forma a garantir que este se encontra alinhado com as necessidades da organização, é o recrutamento de novos colaboradores (Huselid e Delaney, 1996).

A qualidade de uma organização depende fortemente da qualidade das pessoas que esta é capaz de atrair e selecionar, pois sem a qualidade nos recursos utilizados para

produzir os seus produtos ou serviços, “*qualidade na fonte*”, dificilmente a empresa consegue transferir qualidade para os seus produtos ou serviços (Gomes *et al.*, 2008:183).

Gomes *et al.* (2008:183) defendem que a “*qualidade do recrutamento influencia a qualidade das pessoas que a empresa consegue atrair, para eventual posterior seleção*”, sendo o recrutamento, considerada como a primeira etapa para uma gestão eficaz do Capital Humano numa organização.

Esta atração, de Capital Humano, consiste num conjunto de atividades conduzidas por uma organização tendo como objetivo primordial identificar e atrair um leque considerável de candidatos de qualidade, para posteriormente se selecionar os que apresentem ser uma mais-valia para a organização (Taylor e Collins, 2000 *apud* Gomes *et al.*, 2008:194).

O recrutamento de CH pode, então, ser definido como o processo pela qual a organização procura atrair pessoas que possam vir a desenvolver atividades ou desempenhar funções na organização, preenchendo os lugares que se pretende ocupar (Gomes *et al.*, 2008; Lisboa *et al.*, 2007).

No processo de recrutamento, inicialmente devem ser definidos quais os requisitos, em termos de competências, capacidades, qualificações e aptidões, que os candidatos devem possuir. Devendo ser, igualmente, elaborado um perfil onde constem as características que o candidato deverá apresentar para exercer determinada função, fornecendo assim, as informações básicas necessárias para elaborar anúncios e sumários para agências ou consultores de recrutamento, facilitando a avaliação dos candidatos (Armstrong, 2006; Gomes *et al.*, 2008).

Podem ser definidos três tipos de recrutamento na escolha de pessoas para ocuparem determinado lugar ou exercerem determinada função: o recrutamento interno, em que não há o objetivo de atração de novo Capital Humano para organização, mas sim aproveitar o CH atual disponível na organização para ocupar o lugar, ocorrendo nesse caso uma transferência ou promoção; o recrutamento externo, em que o objetivo é exatamente o contrário, e em que se pretende atrair novo CH que não pertença à organização; e por último, o recrutamento misto, a opção que mistura tanto o recrutamento externo como o interno (Lisboa *et al.*, 2007; ; Gomes *et al.*, 2008).

II.3.2 - Seleção do Capital Humano

Na seleção do Capital Humano, a escolha da pessoa a integrar deve ser feita com base em critérios de ética e justiça, procurando manter sempre a articulação entre as necessidades organizacionais e as dos candidatos, ou seja, o ajustamento entre os atributos ou características que as pessoas devem possuir com os requisitos que a função exige ou a organização procura (Gomes *et al.*, 2008).

Citando Gomes *et al.* (2008:226) a fase de seleção de Capital Humano, não é mais do que,

“o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas.”

As empresas que empregam métodos de triagem eficientes, no processo de seleção de colaboradores, nomeadamente, no âmbito dos atributos pessoais que os candidatos devem possuir, como traços de personalidade, conhecimentos técnicos, habilitações, experiências prévias, apresentam, em regra, desempenhos mais elevados. Presumivelmente, porque são capazes de identificar os colaboradores com as aptidões, atitudes e habilidades que possam contribuir para o ‘*stock*’ de capital humano da empresa, atendendo às necessidades específicas desta (Hatch e Dyer, 2004; Gomes *et al.*, 2008).

Em conformidade com o que foi referido anteriormente, algumas pesquisas realçam a importância da seleção dos recursos humanos, encontrando-se este procedimento positivamente correlacionado com o desempenho das empresas. Processos de seleção eficientes possibilitam o desenvolvimento de um ‘*stock*’ de talento na organização, não suscetível de ser facilmente copiado pelos concorrentes (Huselid e Delaney, 1996; Koch and McGrath, 1996 *apud* Wright *et al.*, 2001).

II.3.3 - Formação: Alavancar o potencial do Capital Humano

A necessidade permanente das organizações se adaptarem às mudanças que ocorrem no seu meio envolvente realça a formação como uma das melhores formas de solidificar a capacidade de adaptação e de resposta das organizações, para a permanente renovação às exigências do mercado, assegurando a sua própria sobrevivência no longo prazo (Winfred *et al.*, 2003; Camara *et al.*, 2010).

Senge (1990), citado por Bontis (1999:441), defende que,

"as organizações aprendem somente por intermédio de pessoas. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, mas sem ela não ocorre a aprendizagem organizacional."

O objetivo das políticas de aprendizagem e programas de formação, implementados por uma organização, é proporcionar aos seus colaboradores novas qualificações, conhecimentos e competências que serão necessárias para satisfazer as necessidades atuais e futuras da organização (Armstrong, 2006).

A capacidade de aprendizagem de uma empresa é reforçada através dos investimentos desta no seu Capital Humano, aumentando a sua experiência e a capacidade de resolução de problemas, existindo assim, um efeito de feedback na relação entre o Capital Humano e a formação: a formação maximiza as capacidades do capital humano da empresa, que por sua vez melhora a capacidade de aprendizagem e adaptação da empresa (Hatch e Dyer, 2004).

Segundo Cabrera (2006), citado por Gomes *et al.* (2008:376), a formação pode ser definida como,

"o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitude e comportamentos dos colaboradores no trabalho."

Muñoz Castellanos *et al.* (2011) defendem que pode ser considerada formação todas as atividades e cursos de formação organizados pela empresa ou então realizados por outras empresas, mas que são disponibilizados aos colaboradores desta.

A formação, em contexto organizacional, pode apresentar como objetivos a reciclagem ou atualização de conhecimentos ou a aquisição de novos conhecimentos e capacidades, bem como o reforço de atitudes ou comportamentos, desejáveis para o contexto organizacional (Camara *et al.*, 2010). Devendo esta ser encarada como uma *"filosofia de vida organizacional"* e não apenas como uma *"prática na vida organizacional"* (Gomes *et al.*, 2008:377)

A disponibilização de formação aos colaboradores de uma organização deve ser contextualizada, identificando antecipadamente quais os conhecimentos e competências que é necessário reforçar, por via de formação, de modo a garantir a adequação desta às necessidades da organização. Sendo que, novos conhecimentos ou capacidades adquiridos,

em contexto de formação, deverão ser posteriormente aplicados no trabalho com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa (Armstrong, 2006).

Conforme defende Muñoz Castellanos *et al.* (2011), a formação desempenha um papel crucial para o desenvolvimento do potencial do Capital Humano, por um lado o desenvolvimento deste conduz a um aumento da produtividade dos colaboradores, e por outro, o investimento em atividades de formação permitem aumentar a inimitabilidade do Capital Humano, enquanto recurso essencial para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável.

A formação permite, também, estimular o conhecimento organizacional, pois através da formação são transmitidos um conjunto de informações e conhecimentos, internalizados pelos colaboradores que serão posteriormente convertidos em processos. Neste sentido, a formação afigura-se como um elemento fulcral para a manutenção da capacidade de aprendizagem organizacional e um método de adaptação constante da organização ao seu meio envolvente. (Gomes *et al.*, 2008)

Marín e Berrocal (2004) referenciados em Camara *et al.* (2010:544) indicam que a formação, tradicionalmente, tem como finalidade atuar em as duas vertentes principais.

1. Ao nível de aquisição de novas competências – em que a formação pretende dotar os colaboradores de novas competências, que estes carecem para o desempenho das suas funções;
2. E, ao nível do desenvolvimento de competências – em que a formação atua com o objetivo de repor ou renovar competências, já existentes nos colaboradores, de modo, a atingirem o nível necessário ou ótimo para o desempenho das suas funções com maior eficácia e eficiência.

Já quanto às possíveis áreas de intervenção da formação, ao nível de atuação nas competências dos colaboradores, destinam-se a obter resultados em três áreas principais, de acordo com Gomes *et al.* (2008):

1. **Saber** – formação que permite dotar os colaboradores de conhecimentos gerais e específicos necessários ao desempenho da função e de capacidades cognitivas;
2. **Saber - Fazer** – formação que permite a aquisição e melhoria de capacidades técnicas, concretas e operacionais, para realização de uma atividade;
3. **Saber Ser e Estar** – formação que se destina a alteração de atitudes, permitindo adquirir e melhorar atitudes, comportamentos e modos de estar, adequados à função

e às necessidades da organização (por exemplo, boas competências de comunicação interpessoal, capacidade de relacionamento com os clientes, capacidade de negociação e de gerir conflitos).

Camara *et al.* (2010:545) propõe ainda outra componente, a acrescentar a este modelo. O autor refere que esta componente, muitas vezes esquecida ou ignorada não deve, de forma alguma, ser desvalorizada, o **Querer-Fazer**:

4. **Querer-Fazer** - esta formação relaciona-se com aos aspetos motivacionais que consubstanciam uma competência, no campo da motivação, sendo este “*um elemento fundamental para que qualquer um dos componentes anteriores se manifeste.*” De pouco ou nada serve, a pessoa ter os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, se não estiver motivada para ter o comportamento para o qual terá, à partida, a competência (Camara *et al.*, 2010:545)

Muñoz Castellanos *et al.* (2011) argumentam que as empresas que realizam formação são mais rentáveis que aquelas que não realizam e que o investimento que as empresas executam em formação aos seus colaboradores, em última instância, produz resultados económicos para a organização. Sendo que, os objetivos das atividades de formação proporcionadas pela organização são múltiplos, tanto para os colaboradores como para a própria empresa, e vão desde o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços, maior capacidade de adaptação dos colaboradores face a mudanças, o aumento da lealdade dos clientes, aumento da motivação dos colaboradores, aumento da rentabilidade e melhoria das relações internas na organização.

Embora, a rentabilidade do investimento em formação, traduzida no aumento de lucros e retornos económicos para a empresa seja o principal fator para as empresas apostarem na formação dos seus colaboradores, esta nem sempre demonstra ser a medida mais adequada para comprovar a eficiência da formação (Blundell *et al.*, 1999; Muñoz Castellanos *et al.*, 2011). Uma forma alternativa de avaliar o impacto que a formação teve na empresa e que aparenta ser mais adequada, pode consistir em verificar se a formação dos colaboradores permitiu à organização atingir os seus objetivos estratégicos (Muñoz Castellanos *et al.*, 2011).

PARTE III – FUNDOS COMUNITÁRIOS E O INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO EM PORTUGAL

Em Portugal, o sistema de ensino e formação profissional tem sido uma das prioridades, nas agendas da maioria dos governos nos últimos anos. Em 2005, o Governo de José Sócrates reconhecia no Capítulo I do seu programa que o *“atraso no desenvolvimento do país é também, e especialmente, um défice de qualificações”*, nesse mesmo documento acrescentava, ainda, que a qualificação do Capital Humano Português é decisiva para o crescimento do país (PCM, 2005:20).

Este capítulo manifesta como objetivos tentar perceber de que forma o Capital Humano contribui para o crescimento sustentável de um país, e como ao longo dos anos os fundos comunitários têm sido utilizados, nomeadamente no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013, para o fortalecimento do Capital Humano em Portugal. Será realizada também, uma breve análise de como se prevê alocar os novos fundos, no âmbito do Portugal 2020, e quais os objetivos estratégicos definidos na temática Capital Humano.

III.1 - QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) *“constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal para o período 2007-2013”* (QREN, 2007:3). A sua conceção, elaboração e implementação resultou da articulação de esforços por parte do Estado, Parceiros Sociais, Económicos e Institucionais e da Sociedade Civil.

As prioridades para a política de coesão 2007-2013 tinham por base, promover um maior alinhamento da política de coesão com os objetivos estratégicos identificados no âmbito da Estratégia de Lisboa renovada e, portanto, foram centradas na promoção do crescimento sustentável, na competitividade e no emprego (POTPH, 2014).

A implementação do QREN 2007-2013, no entanto, decorreu num contexto particularmente difícil a nível económico e social, conseqüente de uma impendiosa crise sem precedentes. Esta teve início em 2008 e foi ao longo do tempo apresentando diversas facetas. Num momento inicial, assumiu a forma de uma crise financeira caracterizada, sobretudo, pela instabilidade do sistema financeiro internacional, no entanto, rapidamente alastrou-se e afetou a economia de diversos países, acentuando fortes impactos na retração

do comércio internacional, na atividade económica e no emprego. A partir de 2010, a crise assume uma vertente de natureza orçamental, começa com as análises negativas dos mercados financeiros sobre a sustentabilidade das finanças públicas de Portugal, traduzindo-se em sérias dificuldades ao financiamento da nossa economia. Em consequência disso, foram adotados planos de austeridade orçamental, de forma a credibilizar os nossos compromissos com uma política de finanças públicas sustentáveis a longo prazo.

A crise económica e social que atravessa Portugal, bem como o programa de ajustamento assumido, enquadrado no empréstimo internacional contraído pelo Estado português, fazem sobressair algumas das principais vulnerabilidades estruturais do nosso país às quais o QREN pretendeu ao longo dos anos dar resposta, nomeadamente ao nível da qualificação dos portugueses, do tecido produtivo e do território nacional (QREN, 2012a).

O Quadro de Referência Estratégico Nacional, 2007-2013, adotou como prioridades estratégicas, para o período pragmático em questão, a qualificação dos portugueses, através da valorização do conhecimento, da ciência, da tecnologia e da inovação, bem como promover o crescimento sustentado e desenvolvimento económico e sociocultural (com vista a aumentar a competitividade das empresas e dos territórios), garantir a coesão social (através do estímulo ao empreendedorismo e promovendo a empregabilidade, assegurando o aumento das qualificações dos portugueses), garantir a qualificação territorial (esbatendo as diferenças regionais de desenvolvimento), bem como, fomentar o aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas (QREN, 2007:5).

A prossecução destes desígnios estratégicos foi, ao longo do período de 2007-2013, assegurado por três grandes Agendas Temáticas: (QREN, 2012b)

- **Agenda para o Potencial Humano**

Assume como principal objetivo superar o défice estrutural de qualificações da população portuguesa, sendo que o conjunto de medidas no âmbito desta agenda, visavam o aumento das qualificações dos portugueses, tanto escolares como profissionais.

Esta agenda integra como principais dimensões de intervenção: a Qualificação Inicial, a Aprendizagem ao Longo da Vida, Gestão e Aperfeiçoamento Profissional,

Apoio ao Empreendedorismo, Apoio para a Transição para a Vida Ativa, Formação Avançada para a Competitividade, Promoção da Igualdade de Género, etc.

- **Agenda para os Fatores de Competitividade**

Incidu no conjunto de intervenções que visavam aumentar a qualificação do tecido produtivo português, através do desenvolvimento tecnológico, da inovação e do estímulo do Empreendedorismo.

A Agenda para os Fatores de Competitividade integrou como principais medidas de intervenção, os Estímulos à Produção de Conhecimento e Desenvolvimento Tecnológico, Incentivos à Inovação e Renovação do Modelo Empresarial, Instrumentos de Engenharia Financeira para o Financiamento e Partilha de Risco, Ações Coletivas de Desenvolvimento Empresarial, Redes e Infraestruturas de Apoio à Competitividade Regional, Ações integradas de Valorização de Territórios menos Competitivos, etc.

- **Agenda para a Valorização do Território**

Integrou um conjunto de medidas que visavam promover e melhorar o país e as suas regiões, melhorando as condições de atratividade para o investimento, bem como as condições de vida para as populações.

A agenda para a Valorização do Território teve como principais domínios de intervenção a Proteção e Valorização do Ambiente, melhorar as Infraestruturas e equipamentos que permitam a coesão Territorial e social, o Reforço da Conetividade Internacional, entre outras.

Para a concretização destas três Agendas Temáticas e respetivos Programas Operacionais, desde a sua operacionalização até à prossecução dos seus objetivos estratégicos, foram cofinanciados pelos seguintes fundos estruturais, Fundo Social Europeu (FSE)³, Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER)⁴ e pelo Fundo de Coesão (FC)⁵.

³ O FSE apoia a inclusão profissional de desempregados e da população mais desfavorecida, financiando, por exemplo, ações de formação. (IGFSE, s.d.-a)

⁴ O FEDER apoia a realização de infraestruturas e investimentos que permitam gerar emprego, sendo destinado sobretudo para as empresas. (IGFSE, s.d.-a)

⁵ O FC tem por finalidade financiar projetos de infraestruturas ao nível de melhoria de rede de transporte e ambiente. (IGFSE, s.d.-a)

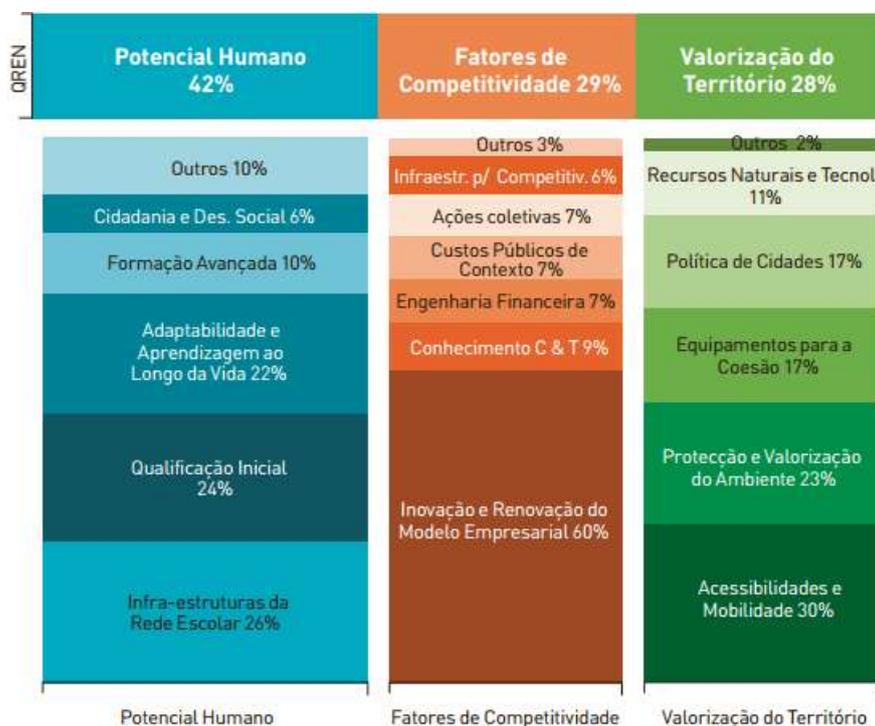
A realização destas três Agendas Temáticas foram operacionalizadas através de cinco programas operacionais, enunciados de seguida:

- Programas Operacionais Temáticos Potencial Humano, Fatores de Competitividade e Valorização do Território;
- Programas Operacionais Regionais do Continente – Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve;
- Programas Operacionais das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira;
- Programas Operacionais de Cooperação Territorial – Transfronteiriça (Portugal – Espanha e Bacia do Mediterrâneo), Transnacional (Espaço Atlântico, Sudoeste Europeu, Mediterrâneo e Madeira – Açores – Canárias), Inter-regional e de Redes de Cooperação Inter-Regional;
- Programas Operacionais de Assistência Técnica.

Analisando a repartição das aprovações dos Programas Operacionais do QREN pelas suas três agendas temáticas, até ao final do ano de 2012, conclui-se que houve uma maior concentração nos projetos da agenda Potencial Humano, com 42% dos fundos aprovados, estando os restantes 58% repartidos pela agenda Fatores de Competitividade (29%) e Valorização do Território (28%)⁶, conforme demonstra a Figura 4.

⁶ Não foram considerados, na Figura 4, os fundos aprovados no âmbito da Assistência Técnica, representativos de 1% dos fundos.

Figura 4 - Fundo Aprovado por Agenda Temática e por Tipologia, até ao final do ano de 2012



Fonte: OREN (2012a:50)

No âmbito da Agenda para o Potencial Humano é de realçar a prioridade atribuída à qualificação dos portugueses, com 56% do montante executado, agregando as iniciativas para qualificação inicial de jovens (24%), qualificação de adultos (22%) e formação avançada (10%), seguida das infraestruturas da rede escolar, cofinanciadas pelo FEDER, que representavam no final de 2012, 26% do montante total executado nesta agenda (QREN, 2012a).

O destaque conferido à Agenda para o Potencial Humano, sendo esta, a agenda que apresenta a maior alocação de investimento no âmbito do QREN demonstra bem o contributo deste fundo para o apoio a um elevado número de pessoas, tendo em vista a criação das condições necessárias para a concretização dos quatro objetivos estratégicos desta agenda: a superação do défice de qualificações da população, a instigação ao conhecimento científico e inovação, promoção da criação de emprego e a difusão de igualdade de oportunidades.

Sendo o objetivo do presente relatório compreender de que forma os incentivos no âmbito do QREN investiram no Capital Humano Português e quais os propósitos

estratégicos definidos, será analisado, de seguida, o Programa Operacional Temático Potencial Humano.

III.1.1 - Programa Operacional Temático Potencial Humano

A temática do Capital Humano tem vindo a adquirir progressiva visibilidade, nos últimos anos em Portugal. A consciencialização de que o conhecimento, o talento e as competências são ativos críticos, de elevada importância estratégica em qualquer sociedade torna este tema um dos principais focos de investimento do QREN.

A população de determinado país, que apresente elevados níveis de qualificações demonstra ser, genericamente, mais inovadora, revelando ter maior capacidade de adaptação às constantes inovações tecnológicas. A necessidade de Portugal atingir níveis mais elevados de qualificações da sua população converte-se num pré-requisito para conseguir manter a sua competitividade e atingir níveis de produtividade mais elevados (Guichard e Larre, 2006).

Se durante a década de 90 esta escassez na qualidade do Capital Humano português não impediu que a economia continuasse a crescer, por via do grande investimento em infraestruturas, financiadas por investimento privado e, muitas outras, cofinanciadas por fundos comunitários, este não é mais o cenário em Portugal. Mais do que nunca, é necessário investir mais na qualificação do Capital Humano português para promover a mudança tecnológica e estimular a inovação, pois só assim, tornaremos o país numa economia competitiva e sustentável (Guichard e Larre, 2006).

Neste sentido, o QREN definiu como um dos objetivos estratégicos principais o desenvolvimento do Capital Humano em Portugal. Neste quadro de referência para o Tema Potencial Humano foi estabelecido o seguinte desígnio, pelo QREN:

Potencial humano com prioridade para intervenções no âmbito do emprego privado e público, da educação e formação e da formação avançada, promovendo a mobilidade, a coesão social e a igualdade de género, num quadro de valorização e aprofundamento de uma envolvente estrutural propícia ao desenvolvimento científico e tecnológico e à inovação” (POTPH, 2014:6).

Em 2007, o Programa Operacional Potencial Humano (POPH) foi aprovado pela Comissão Europeia, em torno dos seguintes objetivos estratégicos:

- Superar o défice estrutural de qualificações da população portuguesa;

- Promover o conhecimento científico, a inovação e a modernização do tecido produtivo e da Administração Pública, alinhados com a prioridade de transformação do modelo produtivo português pelo reforço das atividades de maior valor acrescentado;
- Estimular a criação e a qualidade do emprego, evidenciando-se a promoção do empreendedorismo;
- Promover a igualdade de oportunidades e a inserção social de pessoas vulneráveis (POPH, 2013:15).

Estes objetivos estratégicos foram materializados através de nove vertentes ou eixos prioritários, aos quais se adiciona o eixo de apoio, as operações de assistência técnica, eixo 10. Estes eixos prioritários do POPH encontram-se definidos na Tabela 1.

Tabela 1 - Vertentes de Intervenção do Programa Operacional Potencial Humano (2007-2013)

Vertentes de intervenção do POPH	
Eixos	Designação
1	Qualificação inicial
2	Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida
3	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional
4	Formação Avançada
5	Apoio ao Empreendedorismo e à Transição para a Vida Ativa
6	Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social
7	Igualdade de Género
8	<u>Algarve</u> : integrando as regiões elegíveis para financiamento pelos Fundos Estruturais a título do objetivo da Convergência, ao abrigo do regime de apoio transitório e específico (<i>phasing out</i>)
9	<u>Lisboa</u> : integrando as regiões elegíveis para financiamento pelos Fundos Estruturais a título do objetivo da Competitividade Regional e do Emprego, em regime de <i>phasing in</i> ,
10	<u>Assistência técnica</u> : Os eixos 8 e 9 integram igualmente o domínio de intervenção da assistência técnica, para idênticos fins;

Fonte: Adaptado POPH (2013:15)

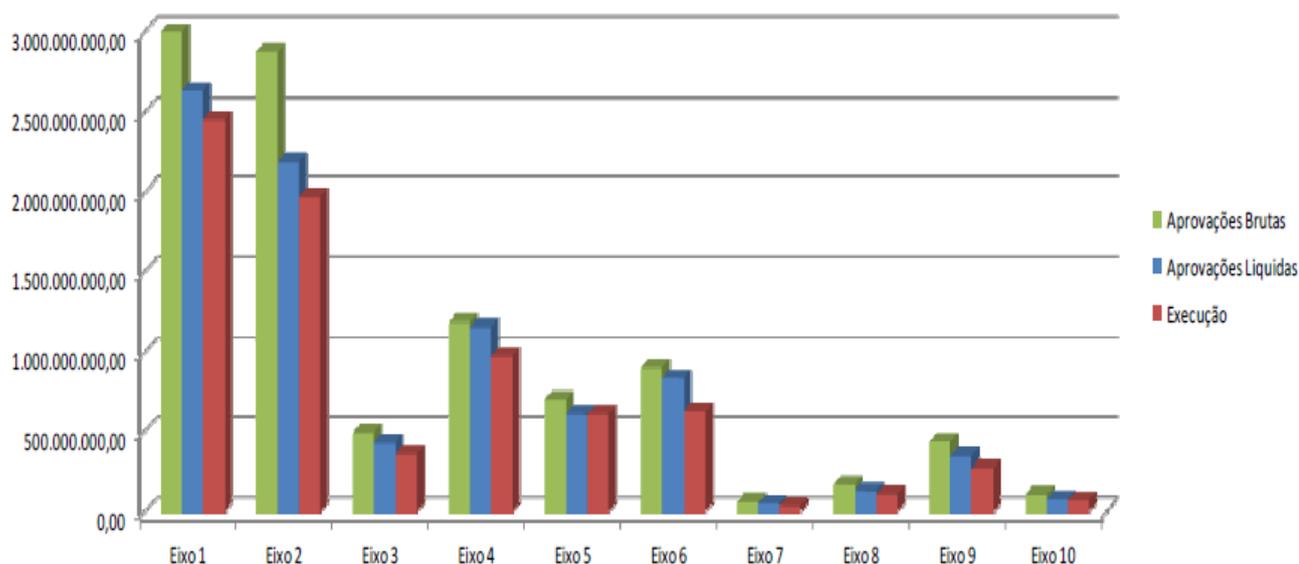
A gestão de algumas destas tipologias de intervenção, do POPH, foram delegadas a organismos intermédios mediante celebração de contratos (POPH, 2013:17). O CEC/CCIC é um Organismo Intermédio no âmbito do Projeto **QI PME Centro** (este projeto será posteriormente contextualizado e explicado, na descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio), nos termos do Contrato de Delegação de Competências celebrado com o POPH referente à **tipologia de intervenção 3.1.1 – Programa de**

Formação Ação para PME, insere -se no eixo 3 - Gestão e Aperfeiçoamento Profissional.

As vertentes de intervenção do Programa Operacional Potencial Humano (POPH) promovem um claro alinhamento com os objetivos estratégicos enunciados anteriormente. Considerando como prioritário o investimento nas qualificações da população portuguesa, com o objetivo de alcançar uma capacidade de produção de riqueza compatível com os desígnios de crescimento sustentável.

Até ao final do ano de 2013, o Programa tinha atribuído particular destaque aos Eixos 1, 2 e 4, conforme é possível visualizar no Gráfico 1, verificando-se que é nestes eixos que os esforços, no âmbito deste programa, se encontravam concentrados visando a qualificação da população portuguesa, nomeadamente através da qualificação inicial evitando, assim, o abandono escolar precoce (Eixo1); promovendo a aprendizagem ao longo da vida (Eixo 2); e através da formação avançada (Eixo 4) (POPH, 2013).

Gráfico 1 - Despesa Pública Aprovada e Executada por Eixo de Intervenção - Acumulado até ao final do ano de 2013



Fonte: POPH (2013:65)

Contudo, o baixo nível de qualificações da população portuguesa constitui, ainda, um constrangimento grave para o desenvolvimento social e económico do país. Portugal ainda apresenta uma estrutura de qualificações com predominância para as baixas qualificações, contrariando o modelo que se consolidou no seio da União Europeia assente

em médias e altas qualificações. Apesar de, as novas gerações apresentarem qualificações substancialmente melhores, mantém-se aquém da média Europeia (QREN, 2012c).

O nível de qualificações da população de um país, como desígnio de acumulação de Capital Humano de qualidade, é um fator crucial para o desenvolvimento de um país, demonstrando ter impacto em duas vertentes. Em primeiro lugar, o Capital Humano influencia a taxa de inovação tecnológica produzida internamente por um país, ou seja, a capacidade de um país produzir novas tecnologias e para desenvolver a sua capacidade de inovação. E, em segundo, um ‘*stock*’ de capital humano de qualidade, afeta a capacidade de adoção de tecnologias externas, isto é, a capacidade que um país apresenta para adotar novas tecnologias produzidas externamente. Esta última vertente demonstra, igualmente, a disposição de um país para se adaptar e acompanhar as mudanças que vão ocorrendo no mundo, conseguindo deste modo manter-se como um país competitivo (Benhabib e Spiegel, 1994; Mayer, 2001).

Em consonância com a opinião defendida pelos autores citados, também Poiares Maduro, Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional, declara a 21 de outubro de 2014 que "*o capital humano é o recurso mais poderoso em termos de competitividade*" para o país, e como tal continuará a ser uma das principais prioridades no âmbito do novo quadro de fundos comunitários, Portugal 2020 (Dinheiro Vivo, 2014).

III.2 - Portugal 2020

O Portugal 2020 é o Acordo de Parceria celebrado entre Portugal e a Comissão Europeia, financiado por cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), o FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional), o FC (Fundo de Coesão), o FSE (Fundo Social de Coesão), o FEADER⁷ (Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural) e o FEAMP⁸ (Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e Pesca), e no qual se encontram definidos os princípios de programação, para o período de 2014 – 2020.

Os princípios de programação do acordo de parceria para o período de 2014 - 2020 encontram-se alinhados com os objetivos definidos na Estratégia Europa 2020.

⁷ O FEADER, fundo criado em 2007 com vista apoiar ações com objetivo de aumentar a competitividade dos setores agrícola e florestal (IGFSE, s.d.-b)

⁸ O FEAMP é o instrumento de financiamento que visa apoiar as ações da nova política comum de pescas (CE, s.d.)

A estratégia Europa 2020, veio substituir a Estratégia de Lisboa, foi iniciada em 2010 e terminará em 2020 e traduz-se numa estratégia que pretende ultrapassar de vez a crise na Europa e criar uma economia mais competitiva e criadora de emprego. Foram definidos cinco objetivos estratégicos, que a União Europeia deverá atingir até ao final de 2020, que visam promover um crescimento sustentado, através do investimento na Educação, na Investigação e Desenvolvimento, dando prioridade à transição para uma economia de baixas emissões de carbono e consagrando especial atenção à criação de emprego e à redução da pobreza.

O Acordo de Parceria, Portugal 2020, ocorre num momento em que se encontram estabelecidos os objetivos programáticos europeus para o período 2014-2020, por conseguinte, encontram-se definidos os objetivos e metas para Portugal, expostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Objetivos e Metas Europeias e Nacionais no âmbito da Estratégia Europa 2020

Objetivos	Metas Europa 2020	Metas Nacionais para 2020
Reforço da I&D e Inovação	Investir pelo menos 3% do PIB em I&D	Entre 2,7% e 3,3%
Melhor e Mais Educação	A taxa de abandono escolar precoce deve ser inferior a 10%	10%
	Pelo menos 40% dos adultos entre os 30-34 anos devem ter concluído uma licenciatura ou equivalente	40%
Clima/Energia	20% de reduções das emissões de gases com efeito de estufa (em comparação com os níveis de 1990)	+1%
	20% de energias de fontes renováveis	31%
	20% de aumento da eficiência energética	20%
Aumentar o Emprego	75% da população entre os 20 e os 64 anos devem ter emprego	75%
Combate à Pobreza e às Desigualdades Sociais	Redução mínima do número de pessoas em risco de pobreza ou de exclusão para 20 milhões na EU (em comparação com os níveis de 2008)	-200.000

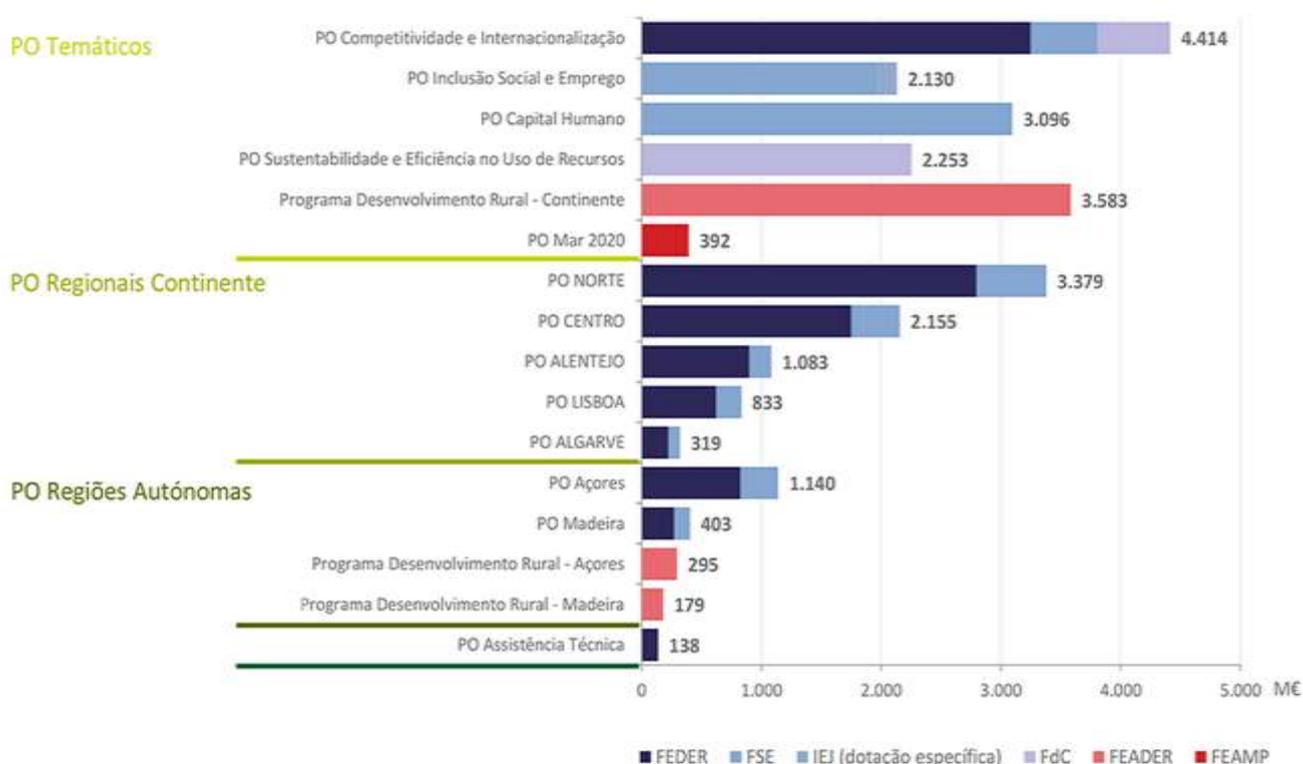
Fonte: Adaptado de ICETA (2013:58)

A programação e implementação do Portugal 2020 realiza-se através de quatro domínios Temáticos fulcrais:

- Competitividade e Internacionalização;
- Inclusão Social e Emprego;
- Capital Humano;
- Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos.

Para a prossecução destes objetivos Portugal irá receber 25 mil milhões de euros até ao final de 2020, do conjunto dos fundos comunitários, os quais serão distribuídos pelos 16 Programas Operacionais, Temáticos e Regionais. O Programa Operacional de Capital Humano irá auferir de um investimento de 3.096 mil milhões de euros, sendo contudo, o Programa Temático Operacional Competitividade e Internacionalização que arrecadará a maior quantidade de verbas, ascendendo aos 4.414 mil milhões de euros, conforme demonstra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Dotações Financeiras por Programas Operacionais (Temáticos e Regionais) e o Fundo que o financia



Fonte: Portugal2020 (s.d.)

III.2.1 - Programa Operacional Temático Capital Humano

O investimento em Capital Humano, no âmbito do Portugal 2020, encontra-se diretamente relacionados com o objetivo Melhor e Mais Educação definido na Estratégia Europa 2020. Estando também, alinhados e contidos nos objetivos o Reforço da Investigação & Desenvolvimento e da Inovação, por via da formação avançada e do aumento das qualificações da população portuguesa que, obviamente se traduzirá num

impacto em termos de competências de Investigação & Desenvolvimento, na capacidade inovadora e na competitividade das empresas e do próprio país (ICETA, 2013).

No âmbito do Programa Operacional Capital Humano, os objetivos estratégicos definidos mobilizam-se para um maior investimento na educação, na formação profissional para a aquisição de competências, e no estímulo à aprendizagem ao longo da vida. O referido programa estrutura-se, em torno, dos seguintes Eixos Prioritários (POCH, 2014):

- **Eixo 1 - Promoção do sucesso educativo, do combate ao abandono escolar e do reforço na qualificação dos jovens para a empregabilidade.**

Visa apoiar iniciativas dirigidas à promoção do sucesso educativo e ao aumento da qualidade deste, permitindo reduzir o abandono escolar e reforçando o ensino profissionalizante, procurando promover a sua articulação com as necessidades do mercado de trabalho.

- **Eixo 2 - Reforço do ensino superior e da formação avançada.**

Pretende aumentar a base dos estudantes no ensino superior e o número de diplomados em Portugal. Visará a criação duma formação de ensino superior de curta duração, nível ISCED 5 em ambiente politécnico, dando continuidade às formações profissionalizantes obtidas ao nível de secundário e procurando uma constante aproximação às necessidades do mercado. Serão, também, apoiados Programas de Doutoramento promovidos em parceria com as Universidades, Centros de I&D e Empresas, procurando estimular a transição dos doutorados para o mercado de trabalho.

- **Eixo 3 - Aprendizagem, qualificação ao longo da vida e reforço da empregabilidade.**

Apresenta como objetivos, impulsionar a melhoria das qualificações da população adulta, apoiando jovens e adultos sem ensino secundário completo. Promovendo, assim, uma maior qualificação da população adulta que atualmente apresente baixas qualificações, visando melhorar o perfil de empregabilidade destes.

- **Eixo 4 - Qualidade e inovação do sistema de educação e formação.**

Visa apoiar intervenções dirigidas à autonomia das escolas, auxiliando a formação contínua dos professores, a formação de formadores e de outros agentes de formação. E, promovendo a construção de um sistema de acompanhamento dos alunos ao longo do seu percurso escolar e ao nível da sua empregabilidade.

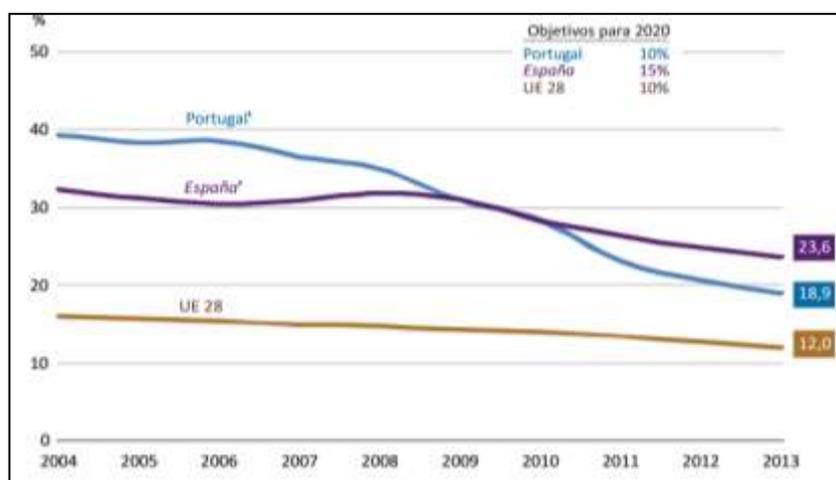
Estas prioridades definidas, no âmbito do POCH, pretendem ir ao encontro das metas nacionais definidas no âmbito da Estratégia Europa 2020. Pois, apesar de o empenho demonstrado por Portugal, ao longo dos anos, no sentido de melhorar as qualificações da sua população e aumentar a qualidade e a eficiência do seu sistema educativo e de formação do seu Capital Humano, que tem vindo a crescer de forma expressiva, o caminho a percorrer é ainda significativo (POCH, 2014).

No que respeita às prioridades definidas ao nível das qualificações em Portugal são quatro as questões cruciais, que merecem especial atenção: o abandono escolar precoce, a qualificação da população ativa, a empregabilidade dos diplomados do ensino secundário e superior e a formação avançada dos recursos humanos (ICETA, 2013:181). O reconhecimento desta realidade reflete-se nos compromissos assumidos pelo país, no seu Programa Nacional de Reformas (PNR), ao assumir integralmente as metas da Estratégia Europa 2020.

Relativamente à redução da taxa de abandono escolar precoce o objetivo é passar dos 18,9% apresentados em 2013, ainda aquém da média Europeia de 12%, e atingir os 10% até 2020, na população entre os 18 e os 24 anos, conforme demonstra o Gráfico 3. É possível verificar que Portugal têm vindo a realizar esforços para a redução desta taxa, abandono escolar precoce, e que estes demonstraram, ao longo do tempo, ter tido um impacto significativo para a aproximação à média apresentada pela União Europeia.

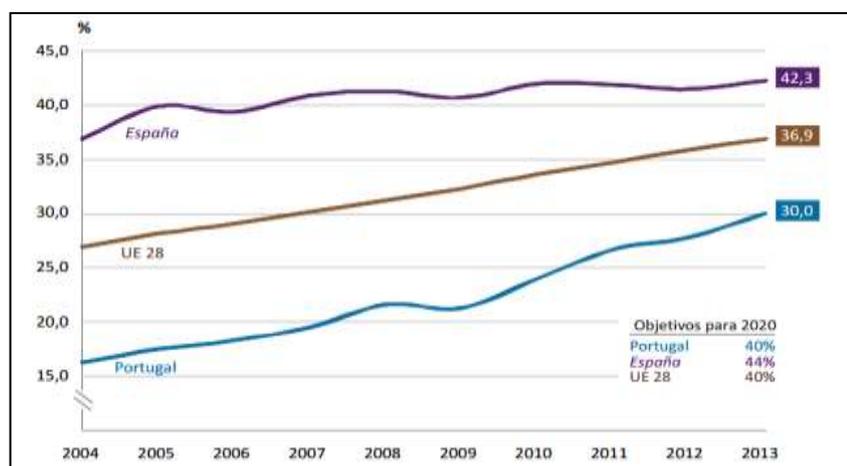
Em relação ao aumento do número de diplomados, com ensino superior ou equivalente, o objetivo definido é passar dos 30% apresentados em 2013 para os 40% até 2020, na população entre os 30 e os 34 anos. Apesar dos progressos expressivos, como é possível visualizar no Gráfico 4, a população portuguesa ainda apresenta baixos níveis de qualificação, a nível de ensino superior, em comparação com a média europeia.

Gráfico 3 - Taxa de Abandono Escolar (população entre os 18 e os 24 anos)



Fonte: INE (2014:14)

Gráfico 4 - Taxa de Escolaridade ao nível de ensino superior (população entre os 30 e 34 anos)



Fonte: INE (2014:15)

As fracas qualificações e os baixos níveis de escolaridade apresentados pelo Capital Humano, em Portugal, são uma das causas decisivas para o seu atraso estrutural face aos parceiros europeus e a algumas economias emergentes. A situação do país, em termos de qualificações, constitui uma dos principais entraves ao desenvolvimento de atividades intensivas em conhecimento e criatividade, que incorporam um forte valor acrescentado para a economia nacional. Repercutindo-se, assim, de forma negativa no nível da produtividade e de competitividade da economia portuguesa. Para que economia

portuguesa apresente maior produtividade e melhor capacidade de gerar riqueza e empregos o caminho passa por eliminar estas fraquezas, ao nível da qualidade do Capital Humano (ICETA, 2013).

Este investimento expressivo no financiamento de ações que visam fortalecer o ‘*stock*’ de Capital Humano em Portugal, tanto no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) 2007-2013, como no âmbito dos novos fundos comunitários Portugal 2020, assumem a relevância que o Capital Humano tem para a criação de valor para uma sociedade e economia e como este não deve ser desvalorizado.

O Capital Humano de um país, assente em elevadas qualificações e competências, apresentam maior capacidade de inovação e de adaptabilidade a novas tecnologias (Benhabib e Spiegel, 1994). Desenvolvendo uma maior aptidão para dar resposta às constantes mudanças que ocorrem nos mercados, neste mundo cada vez mais globalizado, que se encontra sujeito a transformações constantes quer a nível tecnológico quer a nível económico (Mayer, 2001).

PARTE IV - O ESTÁGIO

Neste capítulo é feita uma breve apresentação da entidade onde decorreu o estágio, bem como a descrição das diversas atividades desenvolvidas ao longo deste. Com o objetivo de contextualizar algumas das tarefas realizadas, no âmbito de projetos, será feita uma breve apresentação dos projetos, com os quais tive a oportunidade de contactar durante o estágio.

IV.1 - CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro⁹

O CEC/CCIC tem a forma jurídica de uma organização sem fins lucrativos, foi fundado a 24 de abril de 1993, com uma duração ilimitada. Representa as Associações Empresariais da NUT II Centro, que abrange os distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu (CEC/CCIC, 2013). A rede associativa do CEC/CCIC integra 39 Associações Empresariais da Região Centro, representando por essa via, também, mais de 40 mil empresas.

De acordo com a informação disponibilizada no Website do CEC/CCIC, esta organização tem como principal missão, representar e apoiar os empresários e as associações empresariais dos seis distritos da Região Centro, de forma a atingir um desenvolvimento homogéneo e sustentado, através da defesa, estudo e promoção das empresas e dos interesses socioeconómicos da Região Centro. Sendo, a sua principal ambição – Afirmar a Região Centro de Portugal pela sua competitividade, inovação e criatividade, garantindo a coesão e solidariedade territorial.

Para a prossecução da sua missão, a entidade coopera e representa várias estruturas associativas empresariais e outras organizações da região Centro, criando assim, uma ligação próxima e articulada com diferentes atores, tanto públicos como privados, regionais, nacionais e internacionais.

Em 1996 é reconhecida a utilidade pública do CEC/CCIC, no Despacho de 31 de dezembro de 1996, publicado na II Série, nº 253 do Diário da República (CEC/CCIC, 2013).

⁹ A informação referente à apresentação e descrição do CEC/CCIC, foi elaborada tendo por base o *website*, o Relatório de Contas, o Manual de Acolhimento, o Manual da Qualidade e conversas com os colaboradores da organização.

Em 1997 é reconhecido o estatuto enquanto Câmara de Comércio e Indústria, pela Portaria nº 280/97, publicada em Diário da República 98/97, na área de atuação da Nomenclatura das Unidades Territoriais (NUTS) II Centro, sendo deste modo, reconhecido o contributo do CEC/CCIC para a internacionalização da economia e empresas da Região Centro, através do estímulo e promoção de relações comerciais internacionais (CEC/CCIC, 2013).

Em dezembro de 2004, é criado o **Conselho Consultivo** um Órgão de Orientação Estratégica, no qual o CEC/CCIC é o seu agente dinamizador. Tem como principal objetivo permitir a criação de fóruns de debate, reunindo os diferentes atores da região que partilham as suas experiências para questões relacionadas com os desafios ao desenvolvimento económico e competitividade da região, bem como temas ligados à internacionalização, inovação e captação de investimento estrangeiro. O Conselho Consultivo é constituído por mais de 70 membros, incluindo a Comissão para a Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro (CCDRC), Municípios, Institutos Politécnicos, Universidades e algumas das maiores empresas da Região Centro.

Assumindo a sua vocação ao nível do fomento de parcerias, o CEC/CCIC é membro integrante da **Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro – RIERC**, que integra 12 incubadoras de Empresas sedeadas na Região Centro de Portugal. Esta rede nasce com o intuito de apoiar todos aqueles que pretendem desenvolver iniciativas empreendedoras, estimulando e promovendo a cooperação entre incubadoras e instituições de inovação, de forma a desenvolver medidas facilitadoras de apoio ao empreendedorismo. Os membros constituintes da RIERC, para além do CEC/CCIC, incluem a incubadora IPN – Instituto Pedro Nunes, a Incubadora D. Dinis, Biocant Park, IEUA – Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro, Parkubis - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã SA, entre outras.

A **Centro Venture – Sociedade de Capital de Risco, S.A.**, surge de uma parceria entre o CEC/CCIC e o BANIF - Banco de Investimentos, S.A., como a primeira sociedade de capital de risco de base regional, que pretende ser um instrumento de fomento ao empreendedorismo e inovação nas PME, localizadas na Região Centro, e que apresentem um elevado potencial de crescimento.

O CEC/CCIC é, também, um dos membros responsáveis pelo **Centro Business Angels (CBA)** que materializa a rede de Business Angels da Região Centro. A CBA é uma

plataforma gerida pelo CEC/CCIC, sendo constituída por empresas ou empresários que pretendam aceder e apreciar os múltiplos projetos que vão nascendo na Região Centro, e caso seja do interesse deles, investir nesses projetos que se encontram em fase inicial.

O CEC/CCIC é também um membro constituinte da Agência de Desenvolvimento Regional – a **Wincentro** participada, também, por Associações Empresariais e outras entidades da envolvente empresarial, esta têm como propósito principal a captação de investimento, nacional e estrangeiro, para o Centro de Portugal.

Desde 2008, o CEC/CCIC é uma das entidades portuguesas, que integra o consórcio da **Enterprise Europe Network (EEN)**, no âmbito do programa Quadro para a Competitividade e Inovação da União Europeia. Esta parceria permite oferecer um conjunto de serviços que visam apoiar as PME no seu processo de internacionalização, permitindo a criação de parcerias estratégicas com empresas estrangeiras, com enfoque na inovação e no desenvolvimento dos negócios.

IV.1.1 - Competências da Câmara de Comércio e Indústria do Centro

Na Portaria n.º 280/97, de 28 de abril de 1997, publicada em Diário da República, é reconhecido ao CEC o estatuto de Câmara de Comércio e Indústria. Ao abrigo do Decreto-Lei n.º 244/92, de 29 de outubro, com a redação que lhe foi dada pelo Decreto-lei n.º 81/2000, de 10 de maio, compete designadamente às Câmaras de Comércio e Indústria emitir certificados e outros documentos necessários ao desenvolvimento das relações económicas (Website CEC/CCIC).

A partir 1997, quando lhe é conferido o estatuto de Câmara de Comércio e Indústria e, no âmbito das suas competências legais, é da responsabilidade da CCIC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro emitir certificados e outros documentos necessários ao desenvolvimento das relações comerciais dos agentes económicos da Região Centro. Desta forma, tem a seu cargo a emissão de Certificados de Origem, Certificados de Venda Livre, Reconhecimento de Assinaturas, Conferência de Documentos e venda de Livros de Reclamações.

De seguida, serão apresentados os dois serviços com maior procura, prestados pela Câmara de Comércio e Indústria do Centro: a emissão de Certificados de Origem e de Venda Livre.

O Certificado de Origem é um documento que pretende atestar que as mercadorias abrangidas num determinado lote, fatura ou carregamento são originárias de um determinado país, neste caso Portugal. Estes certificados, são pedidos por empresas com atividade exportadora e destinam-se a facilitar o controlo de origem dos produtos exportados, acelerar as operações de desalfandegamento e assegurar que as medidas de comércio são aplicadas corretamente.

O Certificado é emitido à empresa exportadora e esta, posteriormente, remete-o ao importador estrangeiro. Este Certificado só pode ser emitido por um organismo com competências atribuídas para o efeito. No Certificado deve constar toda a informação necessária que identifique a mercadoria, e certifique de forma inequívoca que a mercadoria é originária de determinado país.

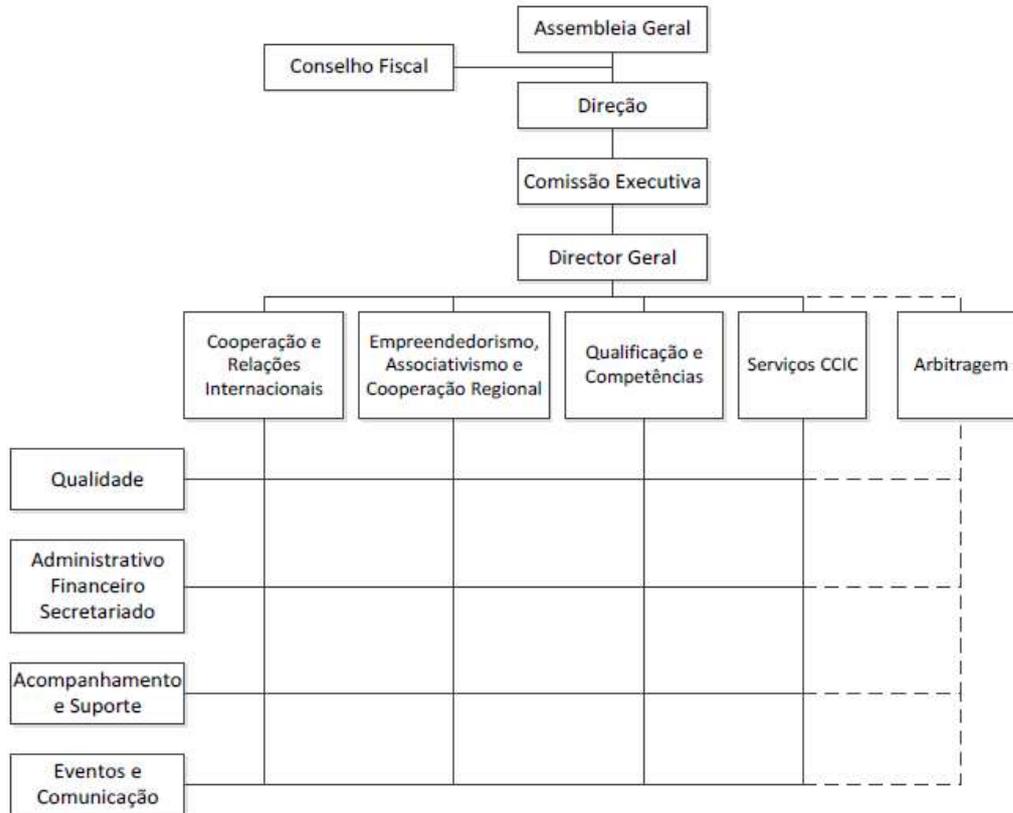
O Certificado de Venda Livre permite a livre comercialização das mercadorias, atestando que determinado produto não está sujeito a restrições comerciais ou de qualidade no país de origem, como por exemplo restrições ao nível de patentes, exclusividade na distribuição, entre outras.

IV.1. 2. - Estrutura Organizacional do CEC/CCIC

Através do organograma do CEC/CCIC, presente na Figura 5, é possível verificar-se o estabelecimento de relações hierárquicas e a atribuição de objetivos e responsabilidades a cada departamento.

O CEC/CCIC é constituído por seis departamentos principais: o Departamento Administrativo e Financeiro; Departamento de Cooperação e Relações Internacionais, responsável pelas atividades de internacionalização; o Departamento de Empreendedorismo, Associativismo e Cooperação Regional, que implementa os diversos projetos e atividades desenvolvidas para as associações e tecido empresarial da Região Centro; Departamento de Qualificações e Competências, responsável por todas as atividades formativas desenvolvidas pelo CEC/CCIC; o Departamento de Eventos e Comunicação encarregue pela comunicação da organização, assim como o apoio e desenvolvimento de projetos especiais e a Câmara de Comércio e Indústria do Centro.

Figura 5 - Organograma do CEC/CCIC



Fonte: CEC/CCIC (2013: 20)

IV.2 - Descrição das atividades desenvolvidas durante o Estágio

O meu estágio curricular decorreu no Departamento Administrativo e Financeiro (DAF), do CEC/CCIC, no período de 17 de março a 31 de julho de 2014.

O Departamento Administrativo e Financeiro (DAF) tem sob a sua responsabilidade o tratamento da correspondência, a gestão financeira e de recursos humanos, o processo de faturação, processamento de vencimentos, aquisição de bens e serviços, a realização da contabilidade e assegurar o cumprimento, por parte do CEC/CCIC, das obrigações contabilísticas, fiscais e legais.

As tarefas desenvolvidas ao longo do estágio foram diversas, desde tarefas regulares até atividades pontuais, que iam surgindo. Sendo que, para além de as tarefas realizadas no DAF, a partir de junho, com a saída de uma colaboradora, colaborei também com o Departamento de Qualificações e Competências, através do projeto Passaporte Emprego 3i, sendo que na parte da manhã desenvolvia tarefas neste departamento e na parte da tarde no DAF. Considero que todas as tarefas que realizei ao longo do estágio

foram relevantes para o meu processo de aprendizagem profissional e, que devido à sua natureza diversa, permitiram-me ter contacto com diferentes áreas. Em seguida irei descrever e pormenorizar as principais tarefas desempenhadas no decorrer do meu estágio.

IV.2.1 - Faturação e Emissão de Recibos

Uma das principais responsabilidades assumidas durante o estágio, foi a emissão de Faturas e Recibos semanalmente, e caso fosse necessário, Notas de Débito e Notas de Crédito.

As faturas emitidas, semanalmente, referem-se maioritariamente aos Serviços prestados pela Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CCIC), nomeadamente emissão de Certificados de Origem e Certificados de Venda Livre. Contudo, com menos frequência, mas também necessário, é a emissão de faturas relativas às quotas das associadas (trimestralmente), unidades de participação (UP) emitidas às associadas, quotas anuais referentes ao Conselho Consultivo (fee anual) e as quotas de Business Angels (anual).

Para o desenvolvimento desta atividade, emissão de faturas e recibos, foi-me dado a conhecer o software de contabilidade e faturação *Filosoft*, mais especificamente o programa de faturação FASE.32, o qual me foi explicado o seu funcionamento logo nos primeiros dias de estágio.

Um das especificidades da faturação é existir para cada tipo de fatura uma série diferente, para permitir uma distinção acessível e rápida entre o diferente tipo de faturas emitidas. Faturas relacionadas com os Serviços CCIC são a série 32 (FT32), as faturas de quotas a associadas têm a designação de FT-Q, faturas do fee anual do Conselho Consultivo correspondem à série FT-CC, faturas de quota anual de Business Angels FT-BA e, por último, faturas relacionadas com a subscrição de unidades de participação, FT-UP.

No caso de faturas relacionadas com os serviços CCIC, após a emissão desta é necessário introduzir o número da fatura, o nome do cliente e o valor da fatura sem IVA numa base de dados, que tem como principal objetivo o controlo interno. Posteriormente, a fatura original é enviada para o cliente, os duplicados são arquivados no dossiê de Clientes e os triplicados no dossiê de Faturação.

No caso de faturas relacionadas com Quotas, quer seja as quotas de associadas, quotas anuais de Business Angels ou Unidades de Participação, os procedimentos são similares, são atualizadas as respetivas bases de dados, a fatura original é enviada para a Associada, Business Angel e empresa ou instituição membro do Conselho Consultivo.

Após o pagamento por parte dos clientes, procede-se à respetiva emissão do recibo, também realizado no programa de faturação FASE.32. Para a realização desta tarefa é necessário consultar os extratos bancários, para compreender quem pagou, e consultar as notas de liquidação ou documentos de aviso de pagamento (estes documentos são enviados, geralmente pelas empresas e associações a indicarem que vão proceder à transferência ou já procederam, em que é indicado o documento/fatura que pretendem liquidar e o montante). Depois de confirmado o pagamentos dos clientes, associados ou Business Angels é emitido o recibo, que posteriormente será enviado para estes.

IV.2.2 - Conselho Consultivo

Outra das tarefas desenvolvidas, durante o meu estágio, consistiu na organização e atualização dos arquivos dos membros pertencentes ao Conselho Consultivo. Para o desenvolvimento desta tarefa foi disponibilizada toda a documentação e informação destes membros, de forma filtrar a documentação essencial que deverá constar no processo de cada um, organizando-a cronologicamente e criando novos arquivos para cada um dos membros constituintes do Conselho Consultivo.

A realização desta tarefa para além de ter contribuído para a melhoria na organização da informação do Conselho Consultivo no CEC/CCIC, permitiu-me conhecer quem são os membros que constituem este Conselho.

IV.2.3 - Recursos Humanos

Sendo a Gestão dos Recursos Humanos no CEC/CCIC uma das responsabilidades a cargo do Departamento Administrativo e Financeiro, é responsabilidade deste departamento proceder ao tratamento de informação relacionada com os Recursos Humanos (RH) da organização, nomeadamente no controlo da assiduidade e pontualidade. Deste modo, é através desse controlo que se torna possível no final de cada mês identificar quantos dias trabalhou cada funcionário, de forma a serem calculados os dias de subsídio de alimentação que serão pagos a cada colaborador.

Uma das tarefas que realizei ao longo do meu estágio, na componente da Gestão de Recursos Humanos, consistia em recolher a informação dos sistemas de registo de pontualidade e assiduidade, passando, de seguida, essa informação para um ficheiro em *Excel*, que me foi pedido que criasse. No final de cada mês, esta informação era devidamente analisada para o cálculo do número de dias de subsídio de alimentação, a serem pagos a cada colaborador.

Na entidade, existe um sistema implementado para o registo da assiduidade, o *Staff Control*, um *software* que funciona através do reconhecimento da impressão digital, registando a hora de entrada e saída dos colaboradores. Contudo, este *software* apresenta algumas falhas, sendo a maior delas, não reconhecer, frequentemente, a impressão digital de alguns colaboradores. Assim, na tentativa de não prejudicar os colaboradores por falha do *software*, ao lado do computador onde se encontra instalado o *Staff Control*, existe uma folha de registo onde os colaboradores podem registar, manualmente, a hora a que entraram ou saíram.

Para a preparação do ficheiro, que contenha toda a informação da assiduidade e pontualidade de cada colaborador num determinado mês, é necessário cruzar a informação extraída do *software* com os registos manuais. O objetivo deste ficheiro é permitir agregar as informações dos dois sistemas de registo, *Staff Control* e manual.

Para além, da recolha da informação da assiduidade dos colaboradores, foi-me conferida a tarefa de verificar e organizar os processos de cada colaborador, verificando a ausência ou desatualização de algum documento, nomeadamente ao nível de Cartão de Cidadão, Curriculum Vitae, Registo de Formação, respetivos comprovativos da participação em formação, entre outros.

IV.2.4 - Projetos

Uma das principais atividades desenvolvidas pelo CEC/CCIC é gerir e promover os projetos no âmbito do Quadro Referência Estratégico Nacional (QREN). Durante o meu estágio curricular, tive a oportunidade de contactar com alguns destes projetos, nomeadamente o QIPME Centro e o Passaporte Emprego 3i. De modo a contextualizar os projetos, será inicialmente apresentada uma breve exposição sobre cada um deles, sendo de seguida descritas as tarefas desenvolvidas no âmbito de cada um.

IV. 2. 4. 1 - QIPME Centro

O QI PME Centro, como já foi referido anteriormente na caracterização dos eixos prioritários do Programa Operacional Potencial Humano, é um projeto promovido pelo CEC/CCIC, nos termos do Contrato de Delegação de Competências, celebrado com o **Programa Operacional Potencial Humano (POPH)**, em que foi atribuído ao CEC/CCIC o estatuto de Organismo Intermédio, no âmbito da **tipologia de intervenção 3.1.1 – Programa de Formação Ação para PME**. Enquanto Organismo Intermédio, este tem a seu cargo executar todas as operações associadas ao ciclo de vida do projeto, desde a fase de seleção até à aprovação de pedido de pagamento das entidades beneficiárias, assim como as verificações no local (VOS), que consistem em auditorias realizadas às entidades beneficiárias.

Este projeto rege-se pelos objetivos de promover melhorias nos processos de gestão das micro, pequenas e médias empresas, reforçando as competências dos seus quadros de direção e colaboradores, por via da formação destes. Estimulando a utilização de metodologias e processos modernos e inovadores, ao nível da gestão, visando apoiar o desenvolvimento organizacional das empresas beneficiárias deste projeto.

A metodologia do QI PME Centro combina atividades de intervenção-ação nas empresas, em que se pretende numa primeira fase a construção de um Diagnóstico Organizacional, para perceber quais as maiores fragilidades da empresa, sendo posteriormente, definido e implementado um Plano de Ação com base nas características internas e externas que a empresa beneficiária apresenta.

Para a concretização do plano de ação são realizadas sessões de consultoria, dirigidas aos empresários, gestores ou quadros com elevada responsabilidade nas organizações alvo, bem como, paralelamente, ações de formação dirigidas aos colaboradores das empresas intervencionadas, de forma a colmatar as debilidades que estes apresentaram ao nível de formação para a prossecução dos objetivos estratégicos da empresa.

IV. 2. 4. 1. 1 - Tarefas desenvolvidas no âmbito do QIPME Centro

Sendo o CEC/CCIC, orientado em grande parte para a gestão de projetos, depende para o seu normal funcionamento das participações dos fundos estruturais no âmbito dos projetos. Para esse efeito são efetuados Pedidos de Reembolso, ou também chamados de Pedidos de Pagamento, para cada um dos projetos. Um Pedido de Reembolso ou Pagamento consiste em apresentar a despesa que foi efetuada no âmbito do projeto, para que seja reembolsado o dinheiro gasto no decorrer do projeto.

Neste projeto, as minhas tarefas passavam pela preparação dos pedidos de reembolso do CEC/CCIC, enquanto Organismo Intermédio. Os pedidos de pagamento do QIPME Centro incluem despesas gerais de funcionamento, os chamados Gastos Gerais, nomeadamente água, luz, telefone, internet, material de escritório, etc.; os Gastos com os Recursos Humanos, imputados ao projeto, vencimentos, contribuições para a Segurança Social suportadas pela entidade, e também, o seguro de acidentes de trabalho; assim como gastos com deslocações, estadias e alimentação, ocorridas no desenvolvimento do projeto, que a entidade tenha de suportar no decorrer das atividades inerentes ao QIPME. Existindo outras rubricas de gastos para imputação de despesas ao projeto, estas são as que claramente se destacam nos Pedidos de Reembolso que eu realizei no âmbito do QIPME Centro, durante o meu estágio.

Para este projeto, foi da minha responsabilidade todo o processo de gestão dos Pedidos de Pagamento no âmbito da Assistência Técnica, prestada pelo CEC/CCIC ao desenvolvimento do projeto. O primeiro passo para a elaboração do Pedido de Pagamento, consiste em retirar o extrato de Centro de Custos do projeto QIPME, para verificar quais as despesas e valores imputados ao projeto em cada uma das rubricas.

Para cada Pedido de Reembolso é criado um dossiê onde consta toda a despesa apresentada, evidenciando todo o ciclo financeiro, desde o momento da apresentação do documento da despesa (fatura) até à sua quitação (recibo).

Depois de identificadas quais as despesas a apresentar, é necessário validar com o respetivo carimbo do projeto a fatura comprovativa de despesa, onde é indicada qual a rubrica, no âmbito do projeto, a que a despesa vai ser afeta, se é um gasto com pessoal (rubrica 1), um gasto geral (rubrica 8), um gasto com deslocações e alimentação (rubrica 2),etc.

No mesmo carimbo, tem de se identificar qual número da contabilidade específica atribuído a essa despesa, este número de contabilidade específica consiste num número para controlo interno atribuído a cada uma das despesas, qual o número de lançamento na contabilidade geral, o valor total da fatura, o valor da fatura que está imputado ao projeto, e por último, sabendo o valor da fatura imputado ao projeto e o valor total desta, é calculada a taxa de imputação da despesa ao projeto.

Após a validação da fatura procede-se ao reporte de todo o ciclo de quitação (pagamento) dessa despesa.

Para além da fatura devidamente validada com o carimbo do projeto, é necessário apresentar, também, os seguintes documentos: o diário de movimentos dessa fatura, que mostra a que projetos se encontra imputado o valor desta, e que parte é suportada pela CEC/CCIC; o comprovante da ordem de transferência para pagamento da fatura; o recibo, que é validado com o carimbo, e preenchido de forma igual à fatura correspondente; e por último, é necessário o extrato bancário que demonstra, juntamente com o documento da ordem de transferência bancária, a efetiva saída do dinheiro para pagamento da fatura.

No caso dos Gastos com Recursos Humanos, é necessário apresentar o processamento de salários de determinado mês, os recibos de vencimento, apenas, dos colaboradores afetos ao projeto (os quais são validados com o carimbo do projeto) e ainda os comprovativos de pagamento dos vencimentos (documento de ordem de transferência bancária e os extratos bancários).

Dado que, os salários dos colaboradores do CEC/ CCIC são pagos por diferentes contas, e por conseguinte por diferentes transferências bancárias, é necessário comprovar que o total dos documentos de liquidação recolhidos corresponde ao total do vencimento líquido a pagar, que consta no recibo de vencimento do colaborador.

A última etapa na construção do Pedido de Pagamento é o preenchimento do ficheiro próprio, com toda a despesa que irá ser submetida no Pedido de Reembolso. A despesa é inserida por ordem do número atribuído pela Contabilidade Específica, é indicado neste ficheiro o número do comprovativo da despesa (número da fatura) e a data desta; o número de comprovativo do pagamento (número do recibo) e a data deste; o nome do fornecedor e o seu número de contribuinte; o valor total da despesa e o valor imputado ao projeto; por último, a taxa de imputação da despesa é calculada automaticamente pelo

ficheiro, devendo contudo confirmar-se, se a taxa calculada pelo ficheiro é igual à taxa calculada manualmente, que consta no carimbo de validação da fatura e recibo.

O preenchimento do ficheiro com os Gastos com Recursos Humanos é semelhante ao processo realizado com os Gastos Gerais, contudo no preenchimento deste ficheiro é necessário fazer a distinção entre o ordenado base do colaborador, os duodécimos de subsídio de férias e de natal e o que corresponde a subsídio de alimentação.

Concluído o ficheiro este é submetido, a nível informático, na plataforma do Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu (SIIFSE), que numa primeira fase será analisado pelo sistema informático, que devolverá o ficheiro caso existam erros de preenchimento no ficheiro, ou seja, caso este não esteja preenchido de acordo com as normas exigidas. Deste modo, deverá proceder-se à correção dos erros e voltar a submeter. Depois de aceite o ficheiro, após análise do sistema informático, este fica sujeito a análise por parte de um técnico do POPH.

IV. 2. 4. 2 - Passaporte Emprego 3i

O projeto Passaporte Emprego 3i insere-se no Plano Estratégico de Iniciativas à Empregabilidade Jovem e de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, designado por “Impulso Jovem”, aprovado na Resolução do Conselho de Ministros nº 51-A/2012, de 14 de junho. Esta iniciativa prevê um conjunto de medidas de apoio à empregabilidade jovem e às Pequenas e Médias Empresas, entre os quais o Passaporte Emprego 3i - Passaporte Emprego Industrialização, Passaporte Emprego Inovação e Passaporte Emprego Internacionalização (Mais Centro, 2013).

A medida Passaporte Emprego 3i consiste em estágios profissionais dirigidos a jovens desempregados ou jovens à procura do primeiro emprego, com idades compreendidas entre os 18 e os 34 anos, e com diversos graus de ensino e de qualificações, visando proporcionar a sua integração no mercado de trabalho e estimular a empregabilidade jovem.

Estes estágios têm como objetivo desenvolver as competências dos jovens que procuram um primeiro ou novo emprego, de forma a melhorar o seu perfil de empregabilidade, e a apoiar a transição destes, do sistema escolar, para o mercado de trabalho. Alinhado com este objetivo pretende promover, também, a aquisição de conhecimentos e novas competências junto dos empregadores, esperando por essa via

fortalecer o Capital Humano dentro das empresas. Como objetivo último, ambiciona promover a criação de emprego tanto para os jovens como nas empresas empregadoras. Os Passaporte Empregos 3i dividem-se em três tipologias, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Tipologias de Passaportes Emprego 3i

	Industrialização	Internacionalização	Inovação
Passaporte Emprego	Projetos de investimento que visem a especialização da produção através da introdução de novos produtos e reforço da componente tecnológica, bem como o desenvolvimento de estratégias comerciais que permitam um aumento da produtividade e competitividade;	Projeto de Investimento que visem implementar ou consolidar estratégias de internacionalização, designadamente através do aumento da capacidade exportadora das empresas;	Projeto de Investimento que visem reforçar a capacidade inovadora das empresas e integrar recursos humanos altamente qualificados;
Destinatários	Jovens entre os 18 e os 30 anos Com ou sem ensino secundário completo, licenciatura ou mestrado		Jovens entre os 23 e os 34 Com mestrado ou doutoramento

Fonte: Adaptado de Mais Centro (2013:4)

O incentivo concedido às empresas beneficiárias, neste projeto, corresponde ao pagamento integral da bolsa de estágio aos estagiários envolvidos, assim como, em caso de contratação desses estagiários a atribuição de um prémio de integração às empresas. Ficando a cargo das empresas as seguintes despesas: o pagamento de subsídio de alimentação aos estagiários, por cada dia de trabalho, a contratualização de um seguro de acidentes de trabalho e o pagamento das contribuições para a Segurança Social.

Encontram-se envolvidas neste projeto 21 empresas da Região Centro, abrangendo um total de 43 estagiários com qualificação aos níveis de Licenciatura e/ou Mestrado.

IV. 2. 4. 2. 1 -Tarefas desenvolvidas no âmbito do Passaporte Emprego 3i

Sendo o CEC/CCIC uma das entidades promotoras deste projeto, têm a seu cargo a obrigação de supervisionar se todas as condições e critérios exigidos pelo Regulamento Específico Passaportes 3i, anexo à Portaria nº 408/2012, de 14 de dezembro, são cumpridos pelas empresas beneficiárias (Mais Centro, 2013:6).

As atividades que desenvolvi ao longo do meu estágio, no âmbito deste projeto, passaram pela preparação dos Pedido de Pagamento e pela recolha da documentação mensal que as entidades beneficiárias se encontram obrigadas a entregar.

O Pedido de Pagamento, tal como foi explicado para o projeto QIPME, consiste em apresentar a despesa realizada no âmbito do projeto, para que esta seja reembolsada. No caso do Passaporte Emprego 3i as despesas participadas pelo projeto são, apenas, as de recursos humanos afetos ao projeto (ordenado e contribuições para a Segurança Social a cargo da organização, sendo que o subsídio de alimentação neste projeto não é participado), despesas com o TOC (Técnico Oficial de Contas) ou ROC (Revisor Oficial de Contas) e despesas efetuadas, exclusivamente, para o desenvolvimento do projeto

Para a construção deste pedido de pagamento é necessário verificar quais as despesas e valores imputados ao projeto, sendo construído um ficheiro que contenha toda as despesas/ gastos a apresentar no PR. Relativamente, à apresentação da despesa com os Recursos Humanos afetos ao projeto, o processo é similar ao descrito anteriormente, no âmbito do QIPME Centro, apresentando apenas a particularidade de não ser participado o subsídio de alimentação, sendo necessário expurgar este valor do ordenado líquido de cada colaborador.

Em relação às despesas com o ROC ou TOC e despesas específicas do projeto, é necessário apresentar a fatura da despesa, devidamente validada com o carimbo do projeto, a ordem de pagamento da despesa, o recibo (também este têm de ser validado com o carimbo do projeto) e o extrato bancário que demonstra o efetivo pagamento.

Neste Pedido de Pagamento para além das despesas referidas em cima, foram inseridos os estagiários abrangidos pelo projeto. Foi criado um arquivo, com todas as informações relativas aos estagiários, nomeadamente: os contratos de estágio destes com a entidade beneficiária (a empresa onde iriam realizar o estágio), o certificado de habilitações, cópia do cartão de cidadão, *curriculum vitae* e uma declaração do centro de emprego (IEFP) a declarar que estes nunca tinham frequentado nenhum estágio profissional.

A segunda fase, depois de recolhida a informação a submeter no pedido de pagamento a apresentar, passa por inserir estas despesas na plataforma construída para o efeito. Após a submissão do pedido de pagamento e depois de validado na plataforma, o

sistema informático gera uma amostra da documentação que deve ser enviada para o Organismo Intermédio, para ser analisada por um técnico.

Para além, da apresentação dos pedidos de pagamento no âmbito do Passaporte Emprego 3i, outras das responsabilidades assumidas durante o meu estágio consistiu na recolha e análise da documentação mensal que as entidades beneficiárias (empresas) estão obrigadas, por contrato, a disponibilizar ao CEC/CCIC relativamente aos estagiários.

Esta documentação mensal, que as empresas se encontram obrigadas a entregar ao CEC/CCIC, tem como objetivo verificar se estas estão a cumprir as suas obrigações legais, no âmbito do projeto, para com os estagiários. A documentação mensal solicitada consiste, nos comprovativos de pagamento mensal da bolsa de estágio e do subsídio de alimentação ao estagiário, mapas de assiduidade dos estagiários, comprovativos de pagamento das contribuições para a Segurança Social, comprovativo de entrega ao Estado das retenções na fonte efetuadas referentes aos estagiários e, por último, comprovativo de que foi efetuado e se mantém válido, quando aplicável, um seguro de acidentes de trabalho para o estagiário. Toda esta informação enviada, pelas empresas relativa aos estagiários, é arquivada no dossiê de cada uma das empresas beneficiárias que participam neste projeto.

PARTE V - ANÁLISE CRÍTICA

V. 1. – Análise Crítica do Estágio

A minha passagem pelo CEC/CCIC teve como objetivo a realização do estágio curricular, para a obtenção do grau mestre, e demonstrou ser uma ótima organização onde fui muito bem recebida e onde me foi permitido desenvolver as minhas competências em termos profissionais e até pessoais. Sendo que o estágio curricular é muitas vezes, e no meu caso foi, a primeira oportunidade que os estudantes têm de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, considero que todas as atividades que desenvolvi, ao longo do estágio, proporcionaram-me a aquisição de novos conhecimentos e competências, nas mais diversas áreas, permitindo desenvolver o meu “Capital Humano”. Por último, não posso deixar de agradecer a oportunidade que me foi dada pelo CEC/CCIC para a realização do estágio e as responsabilidades que me foram concedidas ao longo deste, demonstrando que o meu esforço e empenho foi reconhecido e a apreciado.

Nas tarefas que desenvolvi ao longo do estágio fui detetando algumas lacunas, uma delas foi ao nível do sistema implementado para o registo da assiduidade dos colaboradores, o *Staff Control*. Este *software* falha com bastante frequência, não reconhecendo a impressão digital das pessoas ou até mesmo associando a impressão digital de um colaborador a outro, claramente este sistema deixou de ser eficiente e fiável. A alternativa encontrada pelo CEC/CCIC para colmatar estas falhas, consiste em permitir que os colaboradores se registem manualmente quando existe falha no sistema. Contudo, esta alternativa também não se apresenta como sustentável no longo prazo.

No decurso do meu estágio, ao desenvolver a atividade de recolha das informações de assiduidade dos trabalhadores, detetei que muitos colaboradores optaram por ignorar o sistema de assiduidade, *Staff Control*, devido à sua imprevisibilidade optando apenas pelo registo manualmente. No entanto, considero que não devem existir dois procedimentos de registo de assiduidade, pois enquanto alguns colaboradores utilizam o *Staff Control* outros optam por ignorá-lo.

Desta forma, o CEC/CCIC deve considerar a hipótese de adquirir um novo *software* de controlo de assiduidade e pontualidade, de forma a colmatar as falhas do atual *software* em vigor e uniformizar os procedimentos de entradas e saídas dos colaboradores.

A aquisição de um novo *software* iria permitir, também, o tratamento da informação relativa à assiduidade e pontualidade de forma mais eficiente e menos demorada, pois, atualmente é necessário analisar a informação retirada do software e complementá-la com a informação constante nos registos manuais, o que torna o processo mais moroso.

Outra das tarefas que realizei, foi a organização e atualização dos arquivos referentes ao Conselho Consultivo, estes arquivos tinham vindo ao longo do tempo a “passar de mão-em-mão”, existindo desta forma a duplicação de arquivos, existiam dois arquivos do Conselho Consultivo pertencentes a dois departamentos diferentes. No entanto, estes apresentavam-se extremamente desorganizados, com falta de informação e noutros casos com documentação repetida, carecendo de documentos importantíssimos como os contratos de adesão a este conselho ou documentos de rescisão.

Acredito que o facto de ter contribuído para a organização e atualização destes arquivos, proporcionou uma melhoria significativa para o CEC/CCIC, facilitando a consulta destes e construindo um processo para cada um dos membros integrantes deste Conselho que permite visualizar de forma prática todo o percurso destes, desde o seu momento de integração no Conselho até aos dias de hoje. Como sugestão de melhoria proponho que estes arquivos passem a ser responsabilidade de apenas um departamento, deixando de existir informação repartida por dois departamentos, pois este procedimento já demonstrou não ser a melhor forma de organização.

Uma das dificuldades com que me deparei, no meu estágio, foi na recolha da informação mensal solicitada às empresas beneficiárias, relativa aos estagiários no âmbito do Passaporte Emprego 3i. Algumas empresas demonstram dificuldades em compreender o porquê de ser necessário o envio desta documentação, regularmente ao CEC/CCIC.

Porém, esta documentação permite ao CEC/CCIC, enquanto Organismo Promotor do projeto, perceber se os incentivos concedidos às empresas, nomeadamente, o valor relativo à bolsa de estágio são utilizados para os fins devidos, o pagamento da bolsa de estágio ao estagiário e, por conseguinte, comprovar se estas cumprem as imposições definidas pelo projeto, ao nível do pagamento do subsídio de alimentação, a contratualização de um seguro de acidentes de trabalho, o pagamento das contribuições para a Segurança Social, assim como verificar a entrega à Autoridade Tributária e Aduaneiras das retenções na fonte realizadas pela empresa.

Essa dificuldade, de compreensão das empresas deve-se, provavelmente, ao facto de estas não compreenderem que este tipo de incentivos pretendem ser um mecanismo de estímulo à sua competitividade e permitir a introdução de jovens qualificados nas empresas com baixos custos para estas, todavia, estes incentivos não devem ser de forma nenhuma encarados com leviandade.

Os fundos comunitários utilizados na realização destes projetos têm como objetivo melhorar a situação económica e social em Portugal, devendo ser geridos de forma rigorosa e criteriosa. Deste modo, o facto de ser possibilitado às empresas a oportunidade de contarem com a colaboração de jovens qualificados deve ser encarado como uma oportunidade e benesse, não devendo estas apresentar entraves quando solicitadas evidências de que estão a cumprir as suas obrigações, claramente definidas no contrato assinado entre elas e o CEC/CCIC.

Desta forma, sugiro não ao CEC/CCIC, mas aos Organismos Intermédios deste e de outros projetos similares, que definam procedimentos que responsabilizem as empresas para o cumprimento das suas obrigações, nomeadamente, na entrega atempada de toda a informação solicitada.

V. 2. - Análise Crítica ao Tema Desenvolvido

O reconhecimento do Capital Humano enquanto fator decisivo para o desenvolvimento e crescimento sustentável de um país, é o primeiro passo para se apostar mais na educação e na qualificação das pessoas, olhando para estas como recurso e ativo estratégico que promove a inovação e a criação de valor acrescentado.

Quais os benefícios económicos do investimento em Capital Humano? Existem duas maneiras de analisar os benefícios: na perspetiva individual e na perspetiva da economia nacional.

Para os indivíduos, os benefícios económicos do investimento em Capital Humano, traduzem-se na possibilidade de usufruírem de um salário superior, pois, evidências demonstram que os rendimentos dos indivíduos tendem a aumentar em função do aumento do seu nível de qualificações. Na economia a qualidade do Capital Humano, ou seja, os níveis de educação da população são um aliado para o crescimento económico. Pois, uma economia moderna não pode crescer sem uma força de trabalho educada (Keeley, 2007).

Ao longo deste estudo, tornou-se perceptível a defesa, por parte de muitos investigadores, do Capital Humano enquanto recurso essencial para o crescimento económico sustentável e fomento à inovação. No entanto, existe ainda carência de estudos que demonstrem, de forma concreta e real, a amplitude do impacto do Capital Humano para o desenvolvimento económico de um país. Porém, existe consenso entre investigadores na defesa de uma relação consistente entre o crescimento e desenvolvimento de um país e qualidade do seu ‘*stock*’ de Capital Humano.

Deste modo, o aumento do nível de qualificações da população tornou-se numa das estratégias mais utilizadas para o desenvolvimento dos países. Porém frequentemente, o fortalecimento do Capital Humano é analisado de modo limitativo, observando apenas o nível de qualificações como denominador do nível de ‘*stock*’ de Capital Humano de um país.

A ênfase dada ao número de anos de escolaridade e ao nível de qualificações, por si só, não traduz necessariamente Capital Humano mais qualificado ao nível de competências.

Algumas iniciativas desenvolvidas, em que o foco era tido apenas no aumento de anos de escolaridade, como por exemplo as “Novas Oportunidades” que apresentavam

como meta tornar o 12º ano o referencial mínimo de formação para todos os jovens, apostaram no aumento da escolaridade desleixando a qualidade, e mais importante, o objetivo que toda a formação deve ter: permitir a aquisição de novos conhecimentos e competências que proporcionem o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. Pois, só deste modo, se obterá Capital Humano motivado e gerador de desenvolvimento e valor acrescentado.

Em síntese, realçar o desenvolvimento de um país apenas no número de anos de escolaridade do seu Capital Humano não basta, é necessário conjugar a qualidade na formação e qualificações, para que estes contribuam de forma sustentável para o crescimento deste (Hanushek,2013).

Uma das motivações para o investimento no desenvolvimento do Capital Humano é que sem o desenvolvimento deste, sem aumentar a massa crítica ao nível de conhecimentos e capacidades, é improvável que as iniciativas tomadas com o objetivo de promover a inovação e a competitividade de um país apresentem sucesso.

Assim, acredito que os investimentos portugueses realizados na melhoria do Capital Humano através dos fundos comunitários devem contemplar mais nos seus objetivos estratégicos a qualidade na formação e das qualificações, refletindo até a sua adequação às necessidades que o mercado de trabalho português. Deste modo, prosseguir-se-ia não só o objetivo do aumento do nível de qualificações no país, mas também a construção de um ‘*stock*’ de Capital Humano ajustado às necessidades particulares deste.

PARTE VI – CONCLUSÕES

A crescente relevância concedida ao Capital Intelectual subjaz no aparecimento e desenvolvimento da economia baseada no conhecimento, que veio alterar o paradigma assente na produção de bens de baixo valor para a produção de serviços e bens altamente especializados, que contemplem elementos inovadores.

Mais do que nunca, os recursos e conhecimentos que uma empresa dispõe, ou seja, o conjunto do seu Capital Intelectual, constituem um fator determinante para a criação de valor e para a produção de uma vantagem competitiva sustentável. Sendo, o Capital Humano considerado, pela generalidade dos autores, como o principal elemento que compõe o Capital Intelectual e onde reside a mais importante fonte de vantagem competitiva de uma organização, torna-se evidente, a necessidade de estas apostarem no desenvolvimento dos seus colaboradores, enquanto recurso estratégico, para a prossecução de objetivos. Devendo, contudo, encarar o investimento no Capital Humano como um investimento num ativo essencial, que constitui um recurso poderosíssimo para a empresa, abdicando da visão, deste investimento, como um custo.

Para que os países possam subsistir e crescer nesta economia do conhecimento vai depender, em grande parte, do seu Capital Humano, ou seja, da educação, competências, conhecimentos e capacidades da sua população. Este entendimento tem vindo a propagar-se refletindo a preocupação, cada vez maior, por parte dos Governos para o fomento da educação e formação, com o objetivo de contribuir de modo sustentável para o desenvolvimento económico do país.

Os fundos comunitários europeus, ao longo tempo, têm vindo a demonstrar ser um importante instrumento de auxílio ao desenvolvimento do Capital Humano em Portugal, visando proporcionar um aumento de qualificações da população, assim como a instigação de uma prática de aprendizagem contínua.

As políticas de estímulo à educação têm vindo a concentrar-se na promoção de maiores níveis de escolarização a um maior número de pessoas, considerando os anos de educação formal, anos de escolaridade, como cruciais para a formação de Capital Humano, garantindo, assim, a aquisição de conhecimentos e competências fulcrais, contudo, no futuro, o valor do ‘*stock*’ de Capital humano que um país detêm para a criação de valor, dependerá cada vez mais da qualidade nas qualificações e do estímulo à aprendizagem

contínua como forma de renovar e atualizar constantemente conhecimentos e capacidades, que permitem tornar o Capital Humano de um país mais competitivo.

O estágio curricular no CEC/CCIC permitiu-me desenvolver competências profissionais que irão acompanhar-me para o resto da vida e o facto de poder ter tido contacto com alguns dos projetos desenvolvidos pelo CEC, especialmente projetos no âmbito do desenvolvimento do Capital Humano em Portugal, despertou o meu interesse para o estudo deste como recurso estratégico para o crescimento de um país e para a competitividade organizacional.

Quanto ao meu contributo para o CEC/CCIC, posso afirmar que cumpri todas as tarefas que ao longo do tempo me foram conferidas, sendo que à medida que o tempo foi passando tornei-me mais autónoma e detentora de maiores responsabilidades. O meu esforço e dedicação foram, sem dúvida, compensados pelo meu crescimento pessoal e profissional e pela oportunidade de continuar a colaborar com o CEC/CCIC depois do término do estágio curricular.

Retiro um balanço positivo deste estágio curricular que me permitiu colocar em prática alguns dos conhecimentos adquiridos durante a minha formação académica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, Michael (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, London: Kogan Page Limited
http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/BAINMBA/SlidesHRM/Handbook.of.Human.Resource.Management.Practice_10th.pdf [15 dezembro de 2014].
- Bancalero, José (coord.) (2008) *RH21 – Gestão de Activos Humanos no Século 21*, Editora RH, 1ª Edição, 2008.
- Barney, Jay (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Baron, Angela; Armstrong, Michael (2007) “Gestão do Capital Humano – Gerar Valor Acrescentado através das Pessoas”, Editora Instituto Piaget.
- Benhabib, Jess; Spiegel, Mark (1994) “The role of Human Capital in Economic Development: Evidence from aggregate cross-country data”, *Journal of Monetary Economics*, Vol. 34, pp. 143-173.
- Blundell, R., Lorraine, D., Meghir, C., Sianesi, B. (1999) “Human Capital Investment: The returns from education and training to the Individual, the Firm and the Economy”, *Fiscal Studies*, Vol. 20, pp. 1-23.
- Bontis, Nick (1998) “Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models”, *Management Decision*, Vol. 36, pp. 63-76.
- Bontis, Nick (1999) “Managing organizational knowledge by diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, pp. 433-462.
- Cabrita, Maria; Bontis, Nick (2008) “Intellectual Capital and business performance in the Portuguese banking industry”, *International Journal Technology Management*, Vol. 43, pp. 212-237.
- Camara, Pedro; Guerra, Paulo; Rodrigues, Joaquim (2010) *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CE (s.d.) Comissão Europeia, “Reforma da Política Comum das Pescas” http://ec.europa.eu/fisheries/reform/index_pt.htm [10 de janeiro de 2015].

CEC/CCIC (2013) “*Manual da Qualidade CEC/CCIC*”, Câmara de Comércio e Indústria do Centro <http://gestao.netcentro.pt/upl/%7B9bce3741-7071-419f-ab31-1cdf65ed6e6d%7D.pdf> [27 de outubro de 2014].

Davenport, Thomas (2007) *Capital Humano – Criando Vantagens Competitivas através das Pessoas*. Lisboa: Planeta DeAgostini

Delaney, John; Huselid, Mark (1996) “The Impact of Human Resources Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 949–969.

Dinheiro Vivo (2014, 21 de outubro) “40% dos Fundos do QREN serão para aumentar a competitividades das PME, garante Poiares Maduro”. http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/interior.aspx?content_id=4192681 [5 de janeiro de 2015].

Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2008) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Guichard, Stéphanie; Larre, Bénédicte (2006), “Enhancing Portugal’s Human Capital”, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 505, OECD Publishing <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5191z56tggq3.pdf?expires=1421541751&id=id&accname=guest&checksum=E46A763A51198DE1B13B1410568C76F6> [15 de novembro de 2014]

Hanushek, Eric (2013) “Economic Growth in Developing Countries: The role of Human Capital”, *Economics of Education Review*, Vol. 37, pp. 204-212.

Hatch, Nile; Dyer, Jeffrey (2004) “Human Capital and Learning as a source of sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 1155-1178.

Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K., Kochhar, R. (2001) “Direct and moderating effects of Human Capital on strategy and performance in professional services firms: a Resource – Based Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 13-28.

ICETA (2013) *Avaliação Ex Ante da Proposta de Acordo de Parceria para a Aplicação em Portugal dos Fundos do Quadro Estratégico Comum 2014 – 2020 – Relatório Final*, Instituto de Ciências e Tecnologias Agrárias https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/docs/2.%20Avaliacao_E2.%20x-ante_Acordo%20Parceria_RFinal_26122013.pdf [15 de janeiro de 2015].

IGFSE (s.d.-a) Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, “Fundos Estruturais e Fundo de Coesão” http://www.igfse.pt/st_glossario.asp?startAt=2&categoryID=305&newsID=1842&offset=0 [10 de janeiro de 2015].

IGFSE (s.d.-b) Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, “Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural” http://www.igfse.pt/st_glossario.asp?startAt=2&categoryID=305&newsID=1841&offset=5 [10 de janeiro de 2015].

INE (2014) *Península Ibérica em Números – 2014*, Instituto Nacional de Estatística, Lisboa http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=220983909&PUBLICACOESmodo=2 [8 de dezembro de 2014].

Keeley, Brian (2007) “Human Capital: How What you know shapes your life”, *OECD Insight Series*, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/0107101e.pdf?expires=1422031008&id=id&accname=guest&checksum=8BB08A53D0221DB94C8C281F300BC73F> [10 de janeiro de 2015].

Kozak, Marcin (2013), “Intellectual Capital as a Key Factor of Socio-Economic Development of Regions and Countries”, *Procedia Economics and Finance*, Vol.6, pp. 288-295.

Kwon, Dae-Bong (2009) “Human Capital and its measurement”, *The 3rd OECD World Forum on ‘Statistics, Knowledge and Policy’ Charting Progress, Building Visions, Improving Life*, Korea 27-30 October 2009 <http://www.oecd.org/site/progresskorea/44109779.pdf> [15 de novembro de 2014].

Lepak, David; Snell, Scott (1999) “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 31-48.

Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F. (coord.) (2007) *Introdução à Gestão de Organizações*. Porto: Vida Económica.

Mais Centro (2013) “*Guia de Apoio – Passaportes Emprego 3i*”, Mais Centro – Programa Operacional Regional do Centro http://www.maiscentro.qren.pt/private/admin/ficheiros/uploads/Guia_de_apoio.pdf [20 de outubro de 2014].

Marimuthu, M., Arokiasamy, L., Ismail, M. (2009) “Human Capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics”, *The Journal of International Social Research*, Vol. 2, pp. 265-272.

Maximiano, António (2000) *Introdução à Administração*. São Paulo: Editora Atlas.

Mayer, Jorg (2001) “Technology Diffusion, Human Capital and Economic Growth in Developing Countries”, United Nations Conference on Trade and Development, Discussion Paper No. 154, Geneva http://unctad.org/en/docs/dp_154.en.pdf [26 de dezembro de 2014]

Muñoz Castellanos, R., Salinero Martín, M. (2011) “Training as a source of competitive advantage: performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case”, *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 22, pp. 574-594.

PCM (2005) “*Programa do XVII Governo Constitucional 2005-2009*”, Presidência do Conselho de Ministros, Portugal <http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes/ProgramaGovernoXVII.pdf> [10 de janeiro de 2015].

Peteraf, Margaret (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.

POCH (2014) *Programa Operacional Temático Capital Humano – Portugal 2020*, Programa Operacional Capital Humano https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/5.%20POCH_portal_vfinal.pdf [15 de janeiro de 2015].

POPH (2013) *Relatório Anual de Execução 2013*, Programa Operacional Potencial Humano http://www.poph.qren.pt/upload/docs/%C3%81rea%20Reservada/2014/relatorio_execu%C3%A7%C3%A3o%20POPH_2013_25-06-2014.pdf [28 de novembro de 2014].

POPTH (2014) *Programa Operacional Temático Potencial Humano 2007-2013*, Programa Operacional Potencial Humano (POPH) <http://www.poph.qren.pt/upload/docs/apresenta%C3%A7%C3%A3o/PO%20Potencial%20Humano.pdf> [28 de novembro de 2014].

Portugal2020 (s.d.) “O que é o Portugal 2020 ” <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020> [15 de janeiro de 2015].

QREN (2007) *Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013 Portugal*, Observatório do QCA III, Lisboa. http://www.qren.pt/np4/file/663/1_QREN_Quadro_de_Refer_ncia_Estrat_gico_.pdf [28 de novembro de 2014].

QREN (2012a) *Relatório Anual do QREN V – 2012*, Comissão Técnica de Coordenação do QREN, Lisboa http://www.qren.pt/np4/file/4086/RA_V_QREN_2012_.pdf [28 de novembro de 2014].

QREN (2012b) *Relatório Estratégico do QREN – 2012*, Observatório do QREN, Lisboa http://www.qren.pt/np4/file/3137/Relat_rio_Estrat_gico_QREN_2012.pdf [28 de novembro de 2014].

QREN (2012c) *QREN e o Capital Humano*, Conferência “Quadro Estratégico Europeu 2014 – 2020”, Observatório do QREN, Lisboa
<http://www.observatorio.pt/download.php?id=823> [16 de janeiro de 2015].

Sánchez Medina, A.; Melián González, A.; Hormiga Pérez, E. (2007) “El concepto de Capital Intelectual y sus dimensiones”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.13, pp. 97-111.

Schultz, Theodore (1961) “Investment in Human Capital”, *American Economic Review*, Vol. 51, pp. 1-17.
<http://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wpcontent/uploads/2012/04/schultz61.pdf> [06 de novembro de 2014].

Viedma Marti, José (2007) “In Search of an Intellectual Capital Comprehensive Theory”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, pp. 245-256.

Website CEC/CCIC (s.d.), Câmara de Comércio e Indústria do Centro.
<http://www.netcentro.pt/Conteudos/Artigos/detalhe.aspx?idc=11485&idl=1>

Winfred, A., Edens, P., Winston, B., Bell, S. (2003) “Effectiveness of Training in Organizations: A meta-analysis of Design and Evaluation Features”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 234-245.

Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. (1994) “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource – Based Perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, pp. 301-326.

Wright, P., Dunford, B., Snell, S. (2001) “Human Resources and the Resource Based View of the Firm”, *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 701-721.