



**O EFEITO DA COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NO
CAPITAL INTELECTUAL – Estudo de Caso aplicado a uma
empresa de Construção Civil**

Nádia Tatiana Baptista Barbosa

**Dissertação de Mestrado
Mestrado em Contabilidade e Finanças**

Versão Final

**Porto – 2018
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**O EFEITO DA COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NO
CAPITAL INTELECTUAL – Estudo de Caso aplicado a uma
empresa de Construção Civil**

Nádia Tatiana Baptista Barbosa

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do
Porto para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob
orientação do Professor José António Fernandes Lopes Oliveira Vale**

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Hoje em dia, devido à complexidade das relações com entidades externas e do ambiente de negócio altamente competitivo, cada vez mais é necessário as empresas efetuarem colaborações de forma a estas sobreviverem. Embora a criação de valor possa ser vista como a motivação final para uma possível colaboração, os pesquisadores questionam o potencial da colaboração para realmente criar valor.

A presente dissertação tem como objetivo principal analisar os efeitos de colaborações interorganizacionais na criação e destruição do Capital Intelectual relativamente a uma PME de construção civil num determinado espaço de tempo. De acordo com o propósito do estudo, duas questões de investigação foram elaboradas: “Como é que o Capital Intelectual duma empresa de construção civil é criado ou destruído ao longo do tempo?” e “Qual o efeito que uma colaboração interorganizacional com um ator mediático exerce sobre Capital Intelectual de uma empresa de construção civil?”

De forma a responder às duas questões formuladas foi realizado um estudo de caso numa única empresa de construção civil. De forma a concretizar o estudo foi efetuada uma triangulação entre os dados obtidos em entrevistas e discussões informais, análise documental e observação direta. Além disso, efetuou-se um inquérito por questionário como uma fonte adicional.

O estudo de caso permitiu concluir que, a colaboração interorganizacional através dum franchising com ótima reputação provoca, a longo prazo, efeitos positivos em termos de Capital Intelectual na empresa de construção. Verificou-se que o Capital Relacional, uma das componentes de categoria superior do Capital Intelectual, foi a mais afetada positivamente na empresa. Por outro lado, no início da colaboração, houve efeitos negativos relativamente ao Capital Intelectual, mais concretamente na componente Capital Humano.

Palavras chave: Capital Intelectual, Ativo Intelectual, Passivo Intelectual, Colaboração Interorganizacional, Construção Civil.

Abstract

Nowadays, due to the complexity of the relationships with external entities and the highly competitive business environment, it is necessary for companies to collaborate in order to survive. While value creation can be seen as the ultimate motivation for possible collaboration, researchers question the potential of collaboration to truly create value.

The main objective of this dissertation is to analyze the effects of interorganizational collaborations in the creation and destruction of Intellectual Capital in relation to a civil construction SME within a certain period of time. According to the purpose of the study, two research questions were elaborated: "How is the Construction Capital of a construction company created or destroyed over time?" And "What is the effect of an interorganizational collaboration with a media actor exercise on Intellectual Capital of a construction company? "

In order to answer the two questions asked, a case study was carried out in a construction company. In order to materialize the study, a triangulation was made between the data obtained in interviews and informal discussions, documentary analysis and direct observation. In addition, a questionnaire survey was conducted as an additional source.

The case study allowed us to conclude that interorganizational collaboration through a franchise with a good reputation cause, in the long term, positive effects in terms of Intellectual Capital in the construction company. It was verified that Relational Capital, one of the higher category component of Intellectual Capital, was the most positively affected in the company. On the other hand, at the beginning of the collaboration, there were negative effects in relation to Intellectual Capital, more concretely in the Human Capital component.

Key words: Intellectual Capital, Intellectual Assets, Intellectual Liabilities, Interorganizational Collaboration, Civil Construction.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, que me inspiraram a realizar esta investigação.

“A história ver-me-á com bons olhos, pois tenciono escrevê-la” – Winston Churchill

Agradecimentos

Agradeço imenso a todos os que me ajudaram nesta última etapa acadêmica.

Ao meu Orientador José Vale pela sua disponibilidade, paciência, dedicação, sugestões e críticas ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus pais por todo o amor, apoio, compreensão e inspiração.

Ao meus irmãos pelos seus exemplos.

Ao meu namorado por me lembrar sempre para nunca desistir dos nossos sonhos.

Às minhas amigas da faculdade por me recordarem que não estou sozinha nesta etapa.

Lista de Abreviaturas

AI – Ativo Intelectual

CE – Capital Estrutural

CH – Capital Humano

CI – Capital Intelectual

CM – Capital de Marca

CR – Capital Relacional

PME(s) – Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)

PI – Passivo Intelectual

Índice

Resumo	ii
Abstract.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Lista de Abreviaturas	vi
Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	5
1.1 Capital Intelectual e suas Componentes.....	5
1.2 Criação e Destruição de Capital Intelectual	11
1.3 Colaboração Interorganizacional	14
Capítulo II – Metodologia de Investigação.....	19
2.1 Contextualização da Organização	19
2.2 Enquadramento metodológico da investigação	22
2.3 Recolha de dados	23
2.4 Análise de dados.....	24
Capítulo III – Apresentação do Estudo de Caso e Discussão dos Resultados Obtidos.....	26
Considerações Finais	35
Referências Bibliográficas	38
Anexos.....	47
Anexo 1 – MAZQDA.....	47
Anexo 2 – Segmentos Codificados de um Código Específico	47
Apêndices	48
Apêndice 1 – Definições de Capital Intelectual segundo vários autores	48
Apêndice 2 – Componentes do Capital Intelectual segundo vários autores.....	48
Apêndice 3 – Algumas categorias de nível inferior das Componentes do Capital Intelectual segundo Beattie & Thomson (2004)	50
Apêndice 4 – Classificação de Passivos Intangíveis segundo Harvey & Lusch (1999).....	51
Apêndice 5 – Classificação de Passivos Intangíveis segundo Stam (2009).....	51
Apêndice 6 – Protocolo de Entrevista à ENT1 e ENT2.....	52
Apêndice 7 – Protocolo de Entrevista à ENT3, ENT4 e ENT5	53
Apêndice 8 – Datas e Durações das Entrevistas e Discussões Informais.....	54
Apêndice 9 – Questionário.....	55
Apêndice 10 - Categorização das Entrevistas Semiestruturadas	57
Apêndice 11 – Rotatividade dos Trabalhadores	62

Apêndice 12 – N.º Trabalhadores do Grupo X.....	62
Apêndice 13 – Habilitações dos trabalhadores em 2011 vs 2018	63
Apêndice 14 - Categorização das Discussões Informais.....	64
Apêndice 15 – Respostas aos questionários em percentagem.....	66
Apêndice 16 – Estatísticas de confiabilidade.....	67

Índice de figuras

Figura 1: Componentes do Capital Intelectual segundo Brooking (1996).....	7
Figura 2: Componentes do Capital Intelectual segundo Sveiby (1997).....	8
Figura 3: Componentes do Capital Intelectual.....	10
Figura 4: Número de PMEs em Portugal.....	19
Figura 5: Estrutura do Grupo X.....	20
Figura 6: Origem do M X e Q: Braga e Guimarães	21

Introdução

Numa era em que o conhecimento é considerado um recurso fundamental para as organizações, um novo conceito surgiu: o Capital Intelectual. Devido às mudanças drásticas nas áreas da política, economia, social e empresarial, o conhecimento adquiriu um papel principal numa empresa para que esta possa sobreviver e continuar a laborar de forma sustentável num ambiente cada vez mais instável e competitivo (Medeiros, 2014). Desde a sua origem, as pesquisas sobre o CI apresentam quatro etapas distintas de investigação. A primeira etapa refere-se ao aumento da consciencialização sobre o porquê do CI ser importante para “criar e gerir a vantagem competitiva sustentável” (Petty e Guthrie, 2000: 155). Desde essa etapa que os investigadores começaram a pesquisar e a criar formas de gerir o conhecimento das organizações. Dos vários conceitos criados sobre CI, verifica-se haver uma falta de consenso em termos de linguagem (Grasenick & Low, 2004). A definição de Capital Intelectual variou ao longo do tempo. Até hoje, não existe uma definição precisa de CI, mas sim, um conjunto de tentativas do mesmo. Capital Intelectual pode ser definido como “material intelectual - conhecimento, experiência, propriedade intelectual, informações - que dão vantagens competitivas às empresas e podem ser usadas para criar valor” (Dumay, 2016: 169).

Para além do debate relativo à sua definição, outro desafio surgiu: as suas componentes. Por isso, apareceu a segunda etapa da investigação sobre o CI, que se concentrou nas primeiras abordagens de mensuração, gestão e divulgação do CI. Durante esta fase foram criados mais de cinquenta métodos que ajudaram a definir diferentes componentes do CI (Dumany & Garanina, 2013). Tal como a sua definição, as componentes do CI, variam consoante a perspetiva dos vários investigadores. No entanto, nos dias de hoje, embora não exista uma definição de CI que seja consensual, relativamente às suas dimensões, já é possível encontrar alguma unanimidade. Ao longo do tempo, verifica-se uma evolução em termos das taxonomias aplicadas. Segundo Brooking (1996), o Capital Intelectual pode ser dividido em quatro componentes: ativos de mercado, ativos de propriedade intelectual, ativos humanos e ativos infraestruturas. Por outro lado, Sveiby (1997) indica que o Capital Intelectual está dividido em três componentes: competências individuais dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa. Do ponto de vista do Edvinsson (1997), o CI é composto pelo Capital Humano e Capital Estrutural. No entanto, a maioria dos autores classifica o Capital Intelectual em três componentes: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional. A primeira componente refere-se ao conhecimento, inovação, experiências e aptidões dos empregados de uma organização (Seleim & Khalil, 2011). O Capital Estrutural compreende a infraestrutura da empresa que inclui processos administrativos, sistemas de comunicação, cultura, canais de distribuição, serviços de documentação, processos de Gestão, estrutura organizacional, patentes, entre outras (Korsakienė, Liučvaitienė, Bužavaitė & Šimelytė, 2017). A terceira componente refere-se ao conhecimento incorporado nas relações com as pessoas e entidades externas que influenciam a vida da organização (Cabrita & Bontis, 2008). Relativamente à colaboração interorganizacional, esta afeta diretamente a componente Capital

Relacional. O Capital Relacional desenvolve-se através do estabelecimento de confiança, interdependência e comunicação participativa à medida que as empresas trabalham juntas (Vale, Ribeiro & Branco, 2017). Nesta dissertação consideramos a composição do Capital Intelectual segundo Beattie e Thomson (2004). Segundo estes autores o Capital Intelectual é constituído por categorias de níveis superiores: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional e cada uma destas apresenta uma variedade de categorias de nível inferior. Esta composição do CI foi criada com base na classificação de Stewart (1997).

Para além do seu conceito e sua constituição, o Capital Intelectual tornou-se num modo de “criação de valor das organizações através de seus recursos não monetários e não físicos que precisam ser identificados, explorados, mensurados e geridos adequadamente” (Gogan, Rennung, Fistis & Draghici, 2014: 729). Embora a maioria das definições de Capital Intelectual considerem-no como uma ferramenta de criação de valor para as organizações, é possível investir no Capital Intelectual e este provocar destruição de valor. Os fatores que provocam redução do valor dos Ativos Intangíveis e da vantagem competitiva das empresas são considerados Passivos Intelectuais (Giuliani, 2013). Literatura acerca do CI foca-se sobretudo nos Ativos Intangíveis, subestimando a importância dos Passivos Intelectuais (Stam, 2009). As empresas evitam falar de Passivos Intelectuais e a parte negativa do CI tende a ficar para o lado nas reuniões de gestão (Giuliani, 2015).

Harvey & Lusch (1999) forneceram um meio de classificar os Passivos Intelectuais. Eles dividiram os Passivos Intelectuais em duas categorias: interno e externo e, cada uma das categorias está dividida em quatro partes relativamente a problemas da organização: processos, recursos humanos, informação e configurações. Em 2009, Stam apresentou uma nova estrutura de como classificar os vários Passivos Intelectuais (PI). Essa estrutura teve como base a classificação de Passivos Intelectuais segundo Harvey & Lusch (1999), que adotaram para os PI uma taxonomia semelhante aos Ativos Intelectuais. Além disso, a partir do momento em que observamos o Capital Intelectual de uma determinada empresa, verifica-se que algumas componentes relevantes num determinado período, deixam de ser tão significantes noutra espaço de tempo. Desta forma, averigua-se que a criação ou deterioração do CI é um processo que pode mudar com o tempo (Vale et al., 2016, 2017).

Hoje em dia, devido ao ambiente de negócio altamente competitivo e dinâmico, cada vez mais é necessário que as organizações colaborem umas com as outras para serem competitivas e conseguirem sobreviver (Downe, Loke & Sambasivan, 2012). Muitos investigadores consideram a criação de valor como o motivo central para a colaboração interorganizacional (Pennec & Raufflet, 2018). Além disso, as organizações procuram cada vez mais oportunidades de criação de valor através de relações interorganizacionais (Latusek & Vlaar, 2018).

A colaboração interorganizacional pode ser feita com vários parceiros, quer entre empresas do mesmo grupo, quer com os concorrentes, fornecedores ou até mesmo os clientes (Faems, Looy & Debackere, 2005). Este tipo de colaboração permite às empresas obterem vários benefícios tais como, o acesso a ativos complementares indispensáveis para o sucesso dos

projetos das empresas, a troca de conhecimento codificado e tácito (Faems, Looy & Debackere, 2005), diminuição dos custos de transação encontrados em muitos sistemas de mercado bem como compartilhar custos de produção (Jones et al., 2017).

No entanto, não é fácil efetuar colaborações com outras organizações. É desafiador para as empresas colaborarem entre si devido aos diferentes níveis de objetivos e metas: o nível superior (objetivos globais da colaboração), o nível intermédio (os objetivos específicos de cada organização participante na rede) e o nível inferior (os objetivos pessoais de cada indivíduo envolvido na colaboração). Por vezes, é necessário os participantes renunciarem a alguma autonomia de forma para ser possível efetuar a colaboração (McNamara, 2012).

É fundamental referir que nem todas as colaborações interorganizacionais são bem executadas e bem-sucedidas (Faems et al., 2005). Apesar dos benefícios que as alianças proporcionam às organizações, as empresas podem enfrentar dificuldades importantes na formação de tais relacionamentos (Ozmel, Reuer & Gulati, 2013). Embora a criação de valor possa ser vista como a motivação final para uma possível colaboração, os investigadores questionam o potencial da colaboração para realmente criar valor (Pennec & Raufflet, 2018).

Embora o Capital Intelectual não seja um tema novo, investigação sobre capital intelectual e seus impactos na indústria da construção raramente foram efetuadas (Lin, Yu, Wu & Cheng, 2017).

Sendo assim, o objetivo principal desta investigação consiste em analisar os efeitos de colaborações interorganizacionais na criação e destruição do Capital Intelectual relativamente a uma Pequena e Média Empresa de construção civil desde da sua origem até aos dias de hoje.

Para além do objetivo referido anteriormente, destacam-se propósitos específicos, tais como compreender a evolução do Capital Intelectual na empresa de construção civil e analisar as alterações que ocorreram na empresa após a colaboração interorganizacional relativamente ao Capital Intelectual.

De acordo com o propósito do estudo, as seguintes questões de investigação foram formuladas:

Q1: Como é que o Capital Intelectual numa empresa de construção civil é criado ou destruído ao longo do tempo?

Q2: Qual o efeito que uma colaboração interorganizacional com um ator mediático exerce sobre o Capital Intelectual de uma empresa de construção civil?

Relativamente à metodologia de investigação, nesta dissertação, adotou-se o método do estudo de caso exploratório. Neste estudo recorreu-se às seguintes recolhas de dados: entrevista semiestruturada, observação direta e a análise documental. De modo complementar, recorreu-se aos questionários como uma fonte adicional. Relativamente à análise foram utilizadas técnicas quantitativas e qualitativas. Os dados qualitativos obtidos foram codificados de forma a facilitar a sua análise.

Esta dissertação está estruturada em três capítulos. O primeiro capítulo refere-se à revisão seletiva da literatura. Este capítulo encontra-se dividido em três subcapítulos. No primeiro subcapítulo o “Capital Intelectual e suas componentes” são referidas as várias componentes do Capital Intelectual e é efetuado um enquadramento dos diferentes conceitos na área de construção civil. No segundo subcapítulo a “Criação e Destruição do Capital Intelectual” é descrito como o CI pode ser criado e/ou destruído. No terceiro subcapítulo “Colaboração Interorganizacional” pretendeu-se explorar o tema de colaboração interorganizacional e a sua implicação no Capital Intelectual. O segundo capítulo aborda a metodologia de investigação utilizada. Neste capítulo é efetuada uma contextualização da empresa onde se realizou o estudo de caso, o respetivo enquadramento metodológico da investigação e as técnicas de recolha e análise dos dados. No terceiro capítulo são apresentados os resultados do estudo, os quais são discutidos face à literatura revista. Por último, nas considerações finais referimos as conclusões do estudo de caso bem como os contributos do mesmo, as limitações existentes na realização do estudo e sugestões para futuras investigações.

Capítulo I – Revisão da Literatura

Este capítulo divide-se em três subcapítulos. No primeiro subcapítulo, contextualizamos o tema Capital Intelectual, as várias componentes que o constituem e enquadrámos com a área de construção civil. No segundo subcapítulo, focamo-nos na criação e destruição de CI nas organizações. No terceiro e último subcapítulo, o tema referido é a colaboração interorganizacional e o seu efeito na criação ou destruição do CI.

1.1 Capital Intelectual e suas Componentes

Hoje em dia, o Capital Intelectual (CI) é considerado como um fator essencial e indispensável para a sobrevivência de uma organização (Draghici & Gogan, 2013). Esse facto, começou a surgir, quando os Ativos Intangíveis passaram a ser reconhecidos como recursos fundamentais para as empresas. Segundo Andreou e Bontis (2007), o CI inclui os fatores de criação de valor de uma organização que não são mostrados no balanço tradicional e, no entanto, são deveras importantes para a rentabilidade de uma empresa. O Capital Intelectual é completamente diferente dos outros tipos de capital. Este capital, não pode ser visto, mas pode ser observado através dos seus efeitos (Topal, Conkar & Mustafa, 2008).

Investigação sobre o CI é atual na literatura académica e “com o passar dos anos, a pesquisa do CI mudou progressivamente seu foco” (Chiucchi & Dumay, 2015: 306). O termo Capital Intelectual surgiu em 1969 pelo economista James K Galbraith (Khalique & Isa, 2014). O seu objetivo era explicar a diferença entre o valor de mercado e o valor contabilístico (Hejazi, Ghanbari & Alipour, 2016). Desde a sua origem, as pesquisas sobre o CI apresentam quatro etapas distintas de investigação. A primeira etapa teve origem entre o final da década de 1980 e 1990. O foco era aumentar a consciencialização sobre o porquê do CI ser importante para “criar e gerir a vantagem competitiva sustentável” (Petty e Guthrie, 2000, p. 155). Desde essa década que os investigadores começaram a pesquisar e a criar formas de gerir o conhecimento das organizações (Sveiby, 1997; Bontis, 1996; Brooking, 1996; Stewart, 1997; Edvinsson, 1997; Sullivan, 1998; Cañibalo, Sanchez, Garcia-Ayuso & Chaminade, 2002, Mølbjerg-Jørgensen, 2006¹).

Dos vários conceitos criados sobre CI, verifica-se haver uma falta de consenso em termos de linguagem (Grasenick & Low, 2004). Por esse motivo, sentiu-se uma dificuldade nas investigações efetuadas sobre o tema intangíveis devido há falta de terminologia comum (Kristandl & Bontis, 2007). Ao longo do tempo, vários autores tentam definir o conceito de CI (Gogan et al., 2014). No entanto, uma vez que os pensamentos, áreas de interesse, habilitações, experiência profissional e as estratégias consideradas nos estudos variam de autor para autor, definir CI

¹ Apêndice 1

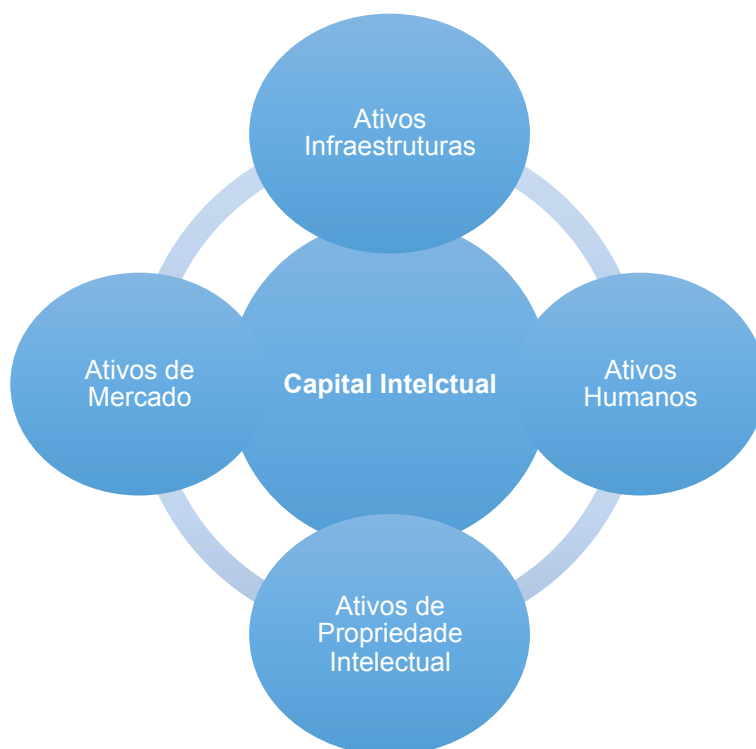
tornou-se num objetivo bastante complicado (Ferenhof, Durst, Bialecki & Selig, 2014). Até hoje, não existe uma definição precisa de CI, mas sim, um conjunto de tentativas do mesmo. Por exemplo, segundo Edvinsson (1997), o Capital Intelectual é definido como a diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado da empresa. Harrison e Sullivan (2000: 34) define-lo como “conhecimento que pode ser convertido em lucro.” Pablo (2003: 62), afirma que o CI é “um conjunto de competências distintas e básicas de natureza intangível que criam e sustentam a vantagem competitiva.” Hoje em dia, o CI é considerado como “a soma dos recursos intangíveis e os recursos relacionados ao conhecimento que uma organização pode utilizar com o objetivo de criar valor” (Hussinki, Ritala, Vanhala & Kianto, 2017: 905). Nesta dissertação, a definição de CI adotada é a seguinte: “CI é a soma de tudo que todos numa empresa sabem que lhe dá uma vantagem competitiva [...] O Capital Intelectual é material intelectual, conhecimento, experiência, propriedade intelectual, [...] informações que podem ser usadas para criar valor.” (Dumay, 2016: 169). Segundo Dumany (2016), o valor é definido de quatro maneiras: monetária, utilidade, social e valor sustentável. Afirma que, o dinheiro é o primeiro e o mais importante conceito de valor, uma vez que é essencial para todas as maneiras de criação de valor. O valor de utilidade refere-se ao “preço que uma pessoa está disposta a pagar pelo cumprimento ou satisfação de seu desejo”. O valor social relaciona-se com os “benefícios que uma organização proporciona à sociedade em geral.” No entanto, “embora seja possível olhar para o valor a partir de uma série de perspectivas, todo o valor é efêmero. O valor pode desaparecer a qualquer momento se uma organização não for bem administrada” (Dumany, 2016: 170).

De seguida, surgiu a segunda etapa da investigação sobre o CI, que se concentrou nas primeiras abordagens de mensuração, gestão e divulgação do CI. Durante esta fase, em meados dos anos 2000, foram criados mais de cinquenta métodos que ajudaram a definir diferentes componentes do CI. (Dumany & Garanina, 2013) Tal como a sua definição, as componentes do CI, variam consoante a perspectiva dos vários investigadores. Embora haja uma variedade de descrições sobre as componentes do CI, praticamente todos concordam que o CI inclui uma “variedade de conhecimento, sabedoria, ideias e inovações” (Sullivan, 1998: 20). A divisão do CI em várias componentes tem como objetivo representar as várias origens e localizações de onde os intangíveis da empresa residem (Hussinki et al., 2017).

A segunda fase da investigação sobre o CI parte dos modelos considerados clássicos, tais como, Edvinsson (1997), Brooking (1996) e Sveiby (1997). Do ponto de vista do Edvinsson (1997), o CI é composto pelo Capital Humano e Capital Estrutural. Em 1991, Edvinsson foi nomeado Diretor do CI da seguradora Sueca Skandia. Esta empresa começou a concentrar-se no CI devido à necessidade de uma “nova lógica em relação ao desenvolvimento de serviços intensivos em conhecimento”. (Edvinsson, 1997: 366). Em 1994, surgiu o primeiro modelo de mensuração do CI desenvolvido pela Skandia por Edvinsson: a Skandia Navigator. O modelo consiste num balanço alternativo ao balanço contabilístico onde constam dados financeiros e não financeiros. Este modelo coordena medidas de desempenho financeiro com medidas de ativos intelectuais e fornece uma relação balanceada do Capital Financeiro e Intelectual da empresa. (Edvinsson & Malone, 1998) Segundo Brooking (1996), o CI pode ser dividido em quatro categorias: ativos de

mercado, ativos de propriedade intelectual, ativos humanos e ativos infraestruturas. A primeira categoria, refere-se ao potencial que a empresa tem perante intangíveis relacionados ao mercado. Por exemplo, a marca, lealdade dos clientes, canais de distribuição, licenças e *franchises*. A segunda categoria, representa os mecanismos legais para a proteção de vários ativos corporativos. Esta categoria inclui o know-how, segredos comerciais, direitos de autor e patentes. A terceira categoria, compreende a experiência coletiva, capacidade criativa e de resolução de problemas, liderança, habilidades empresariais e gerenciais incorporadas pelos funcionários da organização. E por fim, a quarta categoria compreende, por exemplo, as tecnologias e sistema de informação.

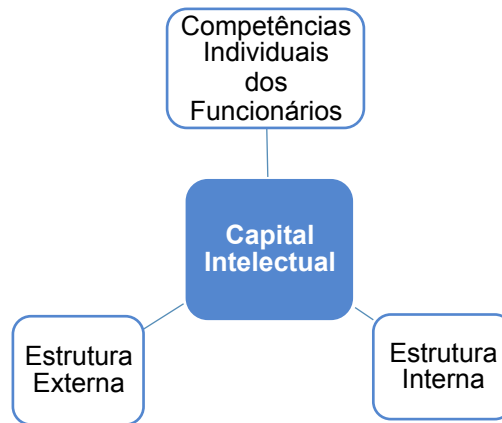
Figura 1: Componentes do Capital Intelectual segundo Brooking (1996)



Fonte: Elaboração Própria com base em Brooking (1996: 13)

Segundo Sveiby (1997), o CI está dividido em três famílias: competências individuais dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa. A competência dos funcionários, refere-se à capacidade dos funcionários atuarem em várias situações diferentes. A estrutura interna refere-se a patentes e sistemas informáticos e administrativos criados pelos funcionários. Neste caso, as pessoas criam a "organização" interagindo uns com os outros. A estrutura externa inclui os relacionamentos com clientes e fornecedores, marcas registadas e reputação da empresa. O valor desses ativos é influenciado principalmente pela forma como a empresa resolve os problemas de seus clientes. Reputações e relacionamentos podem ser bons ou ruins e podem mudar ao longo do tempo.

Figura 2: Componentes do Capital Intelectual segundo Sveiby (1997)



Fonte: Elaboração Própria com base em Sveiby (1997)

Segundo outros investigadores, o CI é constituído por dois a três dos seguintes componentes: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional (Stewart, 1997; Sullivan, 1998; Bontis, 1999; Fitz-enz 2000; Dzinkowsk 2000; Cañibalo, Sanchez, Garcia-Ayuso & Chaminade, 2002; Das, Sen, Sengupta, 2003)². Atualmente, grande parte dos autores aplicam esta taxonomia à generalidade das organizações, nas quais, se incluem empresas de construção civil, e na qual esta dissertação se foca contextualmente.

Segundo Meritum (2002), o Capital Humano (CH) refere-se ao conhecimento e habilidades que cada funcionário apresenta. É constituído pelo conhecimento, inovação, experiências e aptidões dos empregados de uma organização, conforme cita Seleim & Khalil (2011). O CH tornou-se num fator importantíssimo a ter em conta no mercado competitivo de hoje em dia, visto que, a capacidade dos funcionários criarem ativos tangíveis e intangíveis através das ideias e conhecimentos, criam valor para a organização e ajudam-nas a ter sucesso (Subramaniam & Youndt, 2005). Relativamente à área em estudo, isto é, à indústria da construção, o CH relaciona-se diretamente com o conhecimento e as experiências dos engenheiros e funcionários das empresas para a realização de seus trabalhos diários (Lin, Yu, Wu & Cheng, 2017). Os conhecimentos e habilidades de cada trabalhador depende das características físicas e psíquicas, das suas educações formais e experiências profissionais (Kale, 2009). Esta componente do CI, é um fator importantíssimo na criação de valor de uma empresa (Royal & O'Donnell, 2008). No entanto, o CH numa organização diminui no momento em que um trabalhador sai da empresa, o que pode diminuir o valor da empresa (Kale, 2009).

No caso do Capital Estrutural (CE), este é “o esqueleto e a cola de uma organização, porque fornece ferramentas e arquitetura para manter, empacotar e mover conhecimento ao longo da cadeia de valor” (Cabrita & Bontis, 2008: 217). Isto é, o CE refere-se aos elementos intangíveis

² Apêndice 2

que dão suporte direto à empresa, como os sistemas informáticos e procedimentos de trabalho. Noutras palavras, o CE torna-se na infraestrutura de suporte para o CH. “Inclui todos os armazéns não humanos de conhecimento em organizações como bancos de dados, manuais de processos, estratégias, rotinas, cultura organizacional, publicações e direitos autorais que criam valor para as organizações, aumentando o valor material das organizações” (Kong, 2008: 291). Relativamente ao CE numa área mais específica, empresa de construção civil, o CE inclui “as suas filosofias de administração, a cultura organizacional, processos de gestão, procedimentos, programas, sistemas de informação e técnicas que implementam e aprimoram a entrega de produtos/serviços. Também, inclui a propriedade intelectual em que várias formas de propriedade, ou seja, patentes, segredos comerciais, marcas registadas e direitos autorais são protegidos por lei” (Kale, 2009: 509).

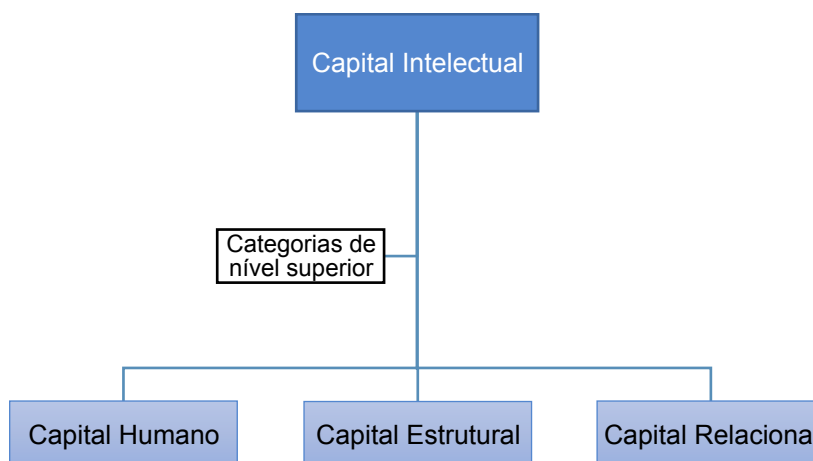
Por fim, o Capital Relacional (CR) é o conhecimento incorporado nas relações com as pessoas e entidades externas que influenciam a vida da organização (Cabrita & Bontis, 2008). O CR, também é uma componente importante, porque, este capital, atua como um elemento multiplicador ao criar valor para a organização através da conexão do CH, e do CE com outras partes externas da empresa. (Kong, 2008) Isto é, permite a uma organização receber recursos tais como: conhecimento, informação, reputação e legitimidade de seu ambiente externo (Kale, 2009). Segundo a Deloitte (2004), o CR está dividido em três partes: Capital Negócio, Capital Social e Capital Marca (CM). O CM refere-se a uma “série de ativos intangíveis que refletem as relações externas e internas duma organização que influenciam a identidade da empresa” (Zabala et al., 2005: 67). Ou seja, o CM refere-se à imagem duma organização. Este capital tem um efeito significativo no CI duma empresa. Uma organização não é reconhecida e distinta se o público-alvo não a considerar como tal (Zabala et al., 2005). Numa empresa de construção civil, o CR, refere-se às suas relações com partes externas, como clientes, subcontratados, fornecedores de materiais de construção e fiador. Estas relações permitem que uma empresa de construção receba recursos, ou seja, conhecimento, informação, trabalho e legitimidade de seu ambiente externo (Kale, 2009). Relativamente ao CR, as relações de longo prazo de confiança estabelecida entre as diferentes partes do consórcio no mercado da construção, são um bom exemplo deste tipo de capital (Lin et al., 2017).

Segundo Stewart (1997), o CI resulta da interação das três componentes do CI. O CI “é a combinação dos recursos humanos, estruturais e relacionais de uma organização” (Novas, 2008: 31). Na maioria das organizações, a componente mais valorizada do CI é “o CH, pois origina o CE e o CR” (López-Cabarcos & Grandía-Dopico, 2005: 59). A presença de recursos humanos eficientes e competentes na organização pode contribuir para atingir os objetivos organizacionais. “Aprimorar o conhecimento, as competências e as habilidades dos funcionários não ajuda apenas nas inovações organizacionais que são de extrema importância para obter vantagem competitiva, mas, também, ajuda os funcionários a tornarem-se mais ágeis por natureza. A agilidade intelectual é importante para os funcionários, pois ajuda-os a adaptarem-se ao ambiente de negócios em mudança e às necessidades dos clientes” (Akhtar, Ismail, Ndaliman, Hussain & Haider, 2015: 92).

É importante realçar que, cada uma das componentes que compõem o CI, por si só, pouco ou nenhum valor possui (Cabrita, 2009).

No caso da nossa investigação consideramos a composição do CI segundo Beattie e Thomson (2004). Estes investigadores, basearam-se na composição de Stewart (1997). Segundo estes autores, o CI é constituído por categorias de níveis superiores: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional e cada uma destas apresenta uma variedade de categorias de nível inferior. (Fig. 3 e Apêndice 3)

Figura 3: Componentes do Capital Intelectual



Fonte: Elaboração Própria com base em Beattie & Thomson (2004).

A terceira fase da investigação do CI, emergiu e caracterizou-se pela pesquisa que analisa criticamente o CI na prática, dedicada ao modo de como utilizar o CI na gestão de uma empresa. Para além de criarem métodos de mensuração do CI, o objetivo desta fase era fornecer uma melhor visão do impacto do CI nas organizações (Guthrie, Ricceri & Dumany, 2012). O objetivo desta dissertação, enquadra-se nesta fase de investigação do CI: analisar os efeitos de colaborações interorganizacionais, na criação e destruição do Capital Intelectual relativamente a uma Pequena e Média Empresa de construção civil.

Relativamente às Pequenas e Médias Empresas (PMEs), o CI desempenha um papel importante na maximização do desempenho delas (Khaliq & Isa, 2014). As tendências globais têm obrigado às PMEs, “aumentar a produtividade, expandir-se para novos mercados, adotar novas tecnologias, atrair e proteger a força de trabalho” (Korsakienė, Liučvaitienė, Bužavaitė & Šimelytė, 2017: 512).

Devido ao seu tamanho e recursos escassos, as PMEs enfrentam diversos desafios de forma a sobreviverem comparativamente com grandes empresas. As PMEs devem-se concentrar

mais no desenvolvimento das capacidades intelectuais dos funcionários de forma a estes serem mais profissionais e competentes nas suas tarefas (Akhtar et al., 2015).

No contexto das pequenas empresas, o CR, permite aos gestores, desenvolver recursos e capacidades necessárias para a expansão local e internacional (Korsakienė et al., 2017). O principal problema enfrentado pelas PMEs, é a falta de conhecimento tecnológico sobre técnicas de vendas, marketing e dedicação ao cliente, isto é, a pouca capacidade para dominar as tecnologias (Wang & Wu, 2011).

Por fim, a quarta e última etapa da investigação do CI, pretende efetuar estudos para além de empresas específicas. Neste caso, os investigadores pretendem estender as “fronteiras do CI para ecossistemas mais amplos, como: países, cidades e comunidades. Procuram compreender o impacto do CI na sociedade e no meio ambiente e criar pontes entre o conhecimento dentro das organizações - capital humano e estrutural - e o conhecimento fora das organizações - o capital relacional” (Secundo, Massaro, Dumay & Bagnoli, 2017: 159)

1.2 Criação e Destruição de Capital Intelectual

No subcapítulo anterior, verificamos que o CI consiste nos recursos intangíveis, que concedem vantagem competitiva às empresas e que podem ser usadas para criar valor. A ideia defendida pela maioria dos investigadores é que CI é um instrumento de criação de valor, que se deve prestar a devida atenção desde a sua origem até à sua gestão (Topal, Conkar, & Mustafa, 2008). Segundo Abeysekera (2013), cada vez mais há interesse em perceber como o CI pode ser utilizado para criar valor organizacional. O facto dos sistemas contabilísticos tradicionais não refletirem a realidade para os administradores e investidores torna o CI importante. De facto, proporciona a necessidade deles perceberem como os seus recursos intangíveis criam valor no futuro (Gogan, 2014). Segundo Gogan, Rennung, Fistisc & Draghici (2014), o CI tornou-se num modo de “criação de valor das organizações através de seus recursos não monetários (...) e não físicos que precisam ser identificados (conhecer), utilizados (explorar), mensurados (calcular e controlar) e geri-los adequadamente” (Gogan et al, 2014: 729). Aliás, o CI deve ser considerado um recurso estratégico e a capacidade de geri-lo como um fator-chave para o sucesso. (Baiola, 2017)

Embora o conceito de CI seja interpretado de várias formas, ele é, geralmente, associado a um conjunto de Ativos Intangíveis (AI) como ótica de gestão, tais como, conhecimento, criatividade, competências e habilidades dos trabalhadores, marcas, satisfação do cliente, marketing e qualidade, entre outros, que criam valor e vantagens competitivas para as organizações (Baiola, 2017). Segundo Topal et al. (2008), as organizações que conservam e desenvolvem seus AI irão atingir o sucesso no futuro. Aliás, a literatura tem demonstrado que o CI está ligado ao alto desempenho organizacional em termos de inovações (Wang & Chang, 2005), competitividade (Rodriguez & Ordóñez, 2003) e resultados financeiro (Riahi-Belkaoui 2003)

No entanto, também é possível investir no CI e este provocar destruição de valor. O CI tem "alguns espinhos e cardos que, se não forem controlados, podem eventualmente causar mais mal do que bem" (Jepson & Ross, 2006: 47). Os fatores que provocam redução do valor dos AI e a vantagem competitiva das empresas, são considerados Passivos Intangíveis (PI). Garcia-Parra et al. (2009) afirmam que os PI referem-se a todas as obrigações não monetárias relacionadas aos *stakeholders*, que a empresa deve cumprir para evitar a depreciação dos seus AI. Por outro lado, o PI deve ser interpretado como "potenciais causas não-físicas de deterioração organizacional" (Giuliani, 2013: 129), sendo esta a definição de PI adotada nesta dissertação. A Literatura acerca do CI foca-se, sobretudo, no AI, subestimando a importância do PI (Stam, 2009). A maioria dos estudos tende a ignorar o lado negativo do CI (Giuliani, 2013). Segundo Vale et al. (2016: 281) "pesquisas sobre questões relacionadas ao enfraquecimento organizacional continuam limitada e as pesquisas científicas acerca do CI seguem essa mesma direção." De forma a perceber os efeitos positivos e negativos do CI, existe a necessidade de desenvolver mais análises empíricas focadas nos efeitos negativos do CI (Giuliani, 2015).

Existem fatores, tais como, o conhecimento, as patentes, as marcas, a inovação e uma série de outros AI que criam valor para a empresa, no entanto, há outros fatores nas organizações que criam PI. Por exemplo, com o grande desenvolvimento da área da tecnologia e do conhecimento, as empresas acabam por criar novos e vários ativos intangíveis como softwares de gestão que aumentam o valor da empresa. No entanto, esses mesmos fatores podem criar perturbações, instabilidades e surpresas que podem provocar PI. Segundo Garcia-Parra et al. (2009), o uso negligente de AI de ativos intangíveis, o não cumprimento de obrigações monetárias, a falta de comprometimento e competências ou até a perda de funcionários-chave são alguns exemplos de possíveis causas da perda de valor nas empresas. As organizações que investem em CI não têm só resultados positivos, isto é, a criação e desenvolvimento de CI não é só "aspetos radiosos e rosas" (Giuliani, 2013: 128).

Em 1999, Harvey & Lusch forneceram um meio de classificar os Passivos Intelectuais. Eles dividiram os PI em duas categorias: interno e externo. E cada uma das categorias está dividida em quatro partes relativamente a problemas da organização: processos, recursos humanos, informação e configurações.³ Em 2009, Stam apresentou uma nova estrutura de como classificar os vários PI com base na classificação de Passivos Intangíveis em internos e externos.⁴ Os Passivos Internos podem ser denominados Passivos Humanos, Passivos Estruturais e Passivos Relacionais. Passivos Humanos referem-se à diminuição no valor que os funcionários trazem à organização, aos conhecimentos, experiências ou motivações. Passivos Estruturais estão relacionados com a redução no valor dos procedimentos, processos e cultura da organização. Passivos Relacionais estão relacionados com a diminuição no valor das relações com as entidades externas à empresa (Stam, 2009). Os Passivos Externos repartem-se em duas partes: Passivo de Mercado e Força Maior. Passivo de Mercado refere-se à diminuição do valor devido ao mercado competitivo. Exemplos desse tipo de passivos são os concorrentes fortes e

³ Apêndice 4

⁴ Apêndice 5

novos concorrentes no mercado (Stam, 2009). Força Maior refere-se à redução do valor devido a acontecimentos incontrolláveis e inesperados numa empresa. Esses acontecimentos são por exemplo: alterações climáticas, crises financeiras, greves, entre outras (Stam, 2009).

Segundo os estudos efetuados sobre PI (Harvey and Lusch, 1999; Caddy, 2000; Garcia-Parra et al., 2009; Giuliani, 2013), é essencial considerar as dimensões positivas e negativas do CI, pois elas são igualmente relevantes. Além disso, os processos de criação e de destruição de valor desenvolvem-se ao longo de diferentes caminhos e com diferentes intensidades. Por exemplo, leva anos para uma empresa conseguir uma relação sólida com os seus clientes mas, precisa de muito pouco tempo para os perder devido a possíveis concorrências. Verificaram que as empresas evitam falar dos PI, porque “as organizações tendem a pensar positivo ou porque supõem que as PI simplesmente espelham o CI e, portanto, não há necessidade de analisá-las completamente ou porque nenhum dos gerentes se sente responsável pelos PI” (Giuliani, 2013: 139). Além disso, existe dificuldade em criar um mapa com os efeitos do PI devido à sua complexidade. Sendo assim, é essencial ter em consideração os PI nas empresas de modo a saber como geri-las, controla-las e minimiza-las.

Segundo Vale et al. (2016), a criação de CI por organizações individuais pode levar ao surgimento de PI no grupo. Por outro lado, o aumento ou diminuição do CI do grupo pode ter impactos distintos nas organizações individuais. O que significa que um AI pode transformar-se em PI e vice-versa, a diferentes níveis de análise.

Sendo assim, para além de definirmos o conceito, as dimensões e o propósito do CI, é relevante ter em conta o critério tempo (Giuliani, 2009). Desta forma, “não só é possível entender se a criação e destruição de valor estão relacionados com CI e se os PI se desenvolvem ao longo de diferentes caminhos e com diferentes intensidades, mas, também, se o fazem em ritmos diferentes” (Giuliani, 2015: 3). O tempo desempenha um papel relevante na área do CI (Giuliani, 2015). De forma a criar, desenvolver ou a destruir valor, o CI requer tempo (Chaminade & Roberts, 2003). Quando aplicamos uma determinada atividade na empresa temos em consideração o critério tempo devido à causa-efeito que essa atividade irá proporcionar-nos (Mouritsen, Larsen & Bukh, 2001). Além disso, relativamente às investigações sobre CI, estes podem ser feitos através de uma abordagem estática, isto é, concentrar nos recursos, e focar em aspetos dinâmicos, ou seja, nas atividades desenvolvidas para criá-los e desenvolve-los (Meritum, 2002). Por fim, o critério tempo permite considerar as propriedades estáticas e dinâmicas do CI ao mesmo tempo (Giuliani, 2009). A partir do momento em que observamos o CI de uma determinada empresa, verifica-se que algumas componentes relevantes numa determinada altura deixam de ser tão significantes passado um determinado período. Portanto, o CI “pode ser observado a partir de diferentes perspetivas, não apenas de acordo com o ponto de vista adotado pelo observador, mas também dependendo do momento em que o CI está a ser observado” (Giuliani, 2009: 256). Ao abordar o CI, a dimensão tempo assume um papel relevante, pois “os processos, fluxos e relações de causa e efeito exigem que o tempo seja criado e desenvolvido e que ocorram ao longo do

tempo” (Giuliani, 2015: 5). Desta forma, verifica-se que a criação ou deterioração do CI é um processo que pode mudar com o tempo (Vale, 2018).

Relativamente à área de construção civil, os vários processos de construção, empreiteiros, subcontratados, clientes, fornecedores e bancos criam valor ao cumprirem os requisitos de desempenho acordados. No entanto, a criação de valor nas organizações de construção civil enfrenta uma série de desafios. Esses desafios são, a falta de pagamento dos clientes, preços instáveis de materiais de construção, altas taxas de juros, carência de comunicação entre os fornecedores, defeitos, atrasos, desperdício de material e a retenção de garantia com prazo em que este quase nunca é cumprido por parte dos cliente. A maioria destes defeitos advém de “planeamento inadequado, supervisão inadequada, estruturas de gerenciamento fracas e práticas antiéticas em que os empreiteiros usam materiais de qualidade inferior para maximizar o lucro” (Kadangwe & Emuze, 2017). De acordo com a definição adotada de PI, tal sugere que numa empresa de construção civil os fatores intangíveis mencionados anteriormente, tais como, a atrasos de pagamentos e altas taxas de juro, são as causas para a diminuição de valor monetária, utilidade, social e sustentável na organização.

1.3 Colaboração Interorganizacional

No mundo dos negócios, nenhuma empresa labora isoladamente. Todas as organizações apresentam relações com entidades externas como, clientes, fornecedores, instituições financeiras e o estado (Pinto & Kastenholz, 2011). Hoje em dia, devido à complexidade destas relações e do ambiente de negócio altamente competitivo e dinâmico, cada vez mais é necessário efetuar colaborações entre organizações de forma a estas sobreviverem (Downe, Loke & Sambasivan, 2012). De maneira a mitigar os diversos desafios, torna-se vantajoso para as empresas criarem laços com outras empresas do mesmo ou de diferente setor (Topal et al., 2008).

Colaboração é, “inegavelmente uma das palavras-chave mais populares do século XXI” (Pennec & Raufflet, 2018: 817). A filosofia subjacente da colaboração é, inequivocamente, trabalhar com outros para alcançar um objetivo comum. Esta filosofia afetou a economia e a sociedade (Pennec & Raufflet, 2018). A colaboração consiste num processo de criação compartilhada que envolve, à partida, a criação de novo valor (Thomson & Perry, 2006). É definida como uma “interação entre participantes que trabalham juntos para procurar objetivos complexos, baseados em interesses compartilhados e uma responsabilidade coletiva por tarefas interligadas que não podem ser realizadas individualmente” (McNamara, 2012: 391). A colaboração interorganizacional pode ser feita com vários parceiros, quer entre empresas do mesmo grupo, quer com os concorrentes, fornecedores ou até mesmo os clientes.

As interações colaborativas desenvolvem-se com base nas necessidades do grupo, na implementação da parceria que é baseada nos participantes e numa comunicação facilitada entre o grupo e as decisões que são tomadas por meio de um processo participativo (McNamara, 2012).

Uma das dificuldades sentidas pelas colaborações interorganizacionais é a delegação de funções. A determinação das funções e responsabilidades de cada participante nas interações colaborativas é efetuada através de acordos formais de maneira a gerar estabilidade. Como ao longo do tempo os parceiros e os problemas alteram-se, também se podem fazer acordos informais para facilitar o desenvolvimento das tarefas (Thomson & Perry, 2006).

Para além disso, pode ser desafiador definir políticas e procedimentos entre os parceiros, visto haver uma grande variedade de empresas com objetivos e missões diferentes. Cabe aos administradores do grupo lidar com os vários objetivos dos parceiros. Existem três níveis distintos de objetivos nas colaborações. O nível superior refere-se aos objetivos globais da colaboração. No nível intermédio encontram-se os objetivos específicos de cada organização participante no grupo. No nível inferior há os objetivos pessoais de cada indivíduo envolvido na colaboração. Para o grupo, esses objetivos podem ser claros, apresentados ou desconhecidos. Equilibrar esses três níveis de objetivos torna-se um desafio, uma vez que cada participante classifica como objetivo relevante um dos níveis, conforme os seus interesses pessoais. Além disso, os conflitos entre os objetivos surgem, porque os objetivos quer individuais quer coletivos variam consoante o tempo (Winkler, 2006). Os participantes necessitam renunciar a alguma autonomia de forma a ser possível efetuar a colaboração (McNamara, 2012). De forma a lidar com esses conflitos de objetivos, a administração das empresas pode utilizar mecanismos formais, tais como, a elaboração e coordenação de regras de tomada de decisão conjuntas e também mecanismos informais, que podem ser as relações pessoais ou um entendimento compartilhado. Para lidar com conflitos, “esses mecanismos informais são tão funcionais quanto os formais” (Winkler, 2006: 131).

Os grupos podem ser considerados como um novo tipo de organização. “Eles estimulam a obtenção do conhecimento dentro da empresa, complementam os recursos que a empresa já possui por meio da interação com os outros e possibilitam a exploração de sinergias combinando diferentes competências. Assim, os grupos de colaboração trazem uma gama de recursos, criam oportunidades para o fluxo do conhecimento e estimulam a inovação” (Xue et al., 2018: 424). Este tipo de colaboração permite às empresas obterem vários benefícios e novas estratégias inovadoras de uma forma eficaz e eficiente. Além disso, proporciona acesso a ativos complementares indispensáveis para o sucesso dos projetos das empresas. Por outro lado, trabalhar com parceiros pode facultar a troca de conhecimento (Faems, Looy & Debackere, 2005). Ou seja, a colaboração abrange a junção de recursos escassos e a aquisição de conhecimentos e procedimentos para criar sinergias e vantagens competitivas (Downe et al., 2012). As colaborações “são uma das maneiras preciosas para as empresas identificarem, transferirem e adotar o conhecimento externo” (Khamseh & Jolly, 2008: 38) Aliás, uma das principais motivações para as empresas efetuarem colaborações é a transferência de conhecimento organizacional (Kogut, 1988). A transferência de conhecimento é necessária para as empresas, pois possibilita-lhes a acederem a conhecimentos que estão fora do seu alcance. (Khamseh & Jolly, 2008) Para a transferência de conhecimento ser efetuada de forma eficaz, as organizações necessitam de apresentar capacidade absorptiva. Essa capacidade refere-se à capacidade da empresa avaliar, assimilar e utilizar o conhecimento externo para fins comerciais. Desta forma, “as organizações

precisam possuir uma base de conhecimento na mesma área ou similar, visto que somente tal similaridade permitirá uma compreensão das complexidades do novo conhecimento, bem como da sua aplicabilidade às circunstâncias únicas da empresa.” (Cohen & Levinthal, 1990: 42). As organizações podem combinar os recursos de forma a criar benefícios que são compartilhados, entre as organizações parceiras ou colaborarem de forma a criar benefícios sociais, econômicos ou políticos.

As parcerias apresentam características distintas que permitem obter vantagens competitivas e ajudam a mitigar os custos de transação encontrados em muitos sistemas de mercado, bem como, compartilhar elevados custos de produção (Jones et al., 2017).

De uma forma geral, a colaboração interorganizacional pode ter uma influência positiva no desempenho das empresas (Faems et al., 2005). As organizações procuram cada vez mais oportunidades de criação de valor através de relações interorganizacionais (Latusek & Vlaar, 2018). Investigadores como o Penne e Raufflet (2018) argumentam que organizações envolvidas em processos colaborativos criam valor. Além disso, muitos investigadores consideram a criação de valor como o motivo central para a colaboração interorganizacional.

Relativamente ao CI das organizações, verifica-se através dos benefícios referidos anteriormente, que as colaborações afetam diretamente a componente CR referentes na tabela n.º1. Segundo Downe et al. (2012) a gestão das relações nas colaborações é crucial para que os parceiros maximizem as chances de sucesso colaborativo. Através da tabela n.º 1 é possível visualizar que, o CR desenvolve-se através das dimensões de estabelecimento de confiança, interdependência e comunicação participativa à medida que as empresas trabalham juntas (Vale, Ribeiro & Branco, 2017). No momento em que o nível de confiança, o nível de interdependência e o nível de comunicação participativa aumentam, maior serão os resultados colaborativos. “Isso aumenta os laços pessoais e afeta significativamente a maneira pela qual ambos os parceiros valorizam a colaboração e seus resultados” (Downe et al., 2012: 149).

Tabela 1: Dimensões do Capital Relacional

CAPITAL RELACIONAL		
Dimensões	Conceito	Efeitos
Confiança	Acreditar que o parceiro atuará com boas intenções e evitará resultados negativos.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menos regras ○ Menos mecanismos de controlo ○ Facilidade em resolução de conflitos ○ Maior fluxo de comunicação ○ Partilha de informações
Interdependência	Dependência mútua entre os parceiros	<ul style="list-style-type: none"> ○ Acesso a recursos financeiros ○ Acesso a novos mercados ○ Acesso a tecnologias ○ Partilha de custos

<p>Comunicação Participativa</p>	<p>Participação no planejamento mútuo; estabelecimento de metas; comunicação pontual, precisa, adequada e credível entre parceiros;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Redução de conflito ○ Troca de informações transparentes e significativas. ○ Atingir as metas e objetivos definidos.
---	---	--

Fonte: Elaboração Própria com base em Downe et al. (2012)

Comparativamente com outras áreas, o setor da construção envolve uma grande diversidade de participantes e o seu relacionamento colaborativo é mais complexo (Xue et al., 2018). A fim de promover o desempenho da inovação na construção, é importante apostar nas relações colaborativas a partir de uma perspectiva de grupo (Xue et al., 2018). Quando as regras e crenças são compartilhadas no grupo, as empresas obtêm diminuição de revisão de trabalho, diminuição de custos e desperdício (Wei & Miraglia, 2017).

Relativamente à criação ou destruição de valor, Gray e Stites (2013: 820) identificaram três áreas críticas que as organizações precisam considerar em todas as etapas do processo de criação de valor: “seleção do tipo certo de parceria, seleção do tipo certo de parceiro e gestão cuidadosa do processo de parceria em si”. Além disso, Austin e Seitanidi (2012: 729 e 730) propõem que “quanto maior a complementaridade de recursos e a compatibilidade organizacional entre os parceiros, quanto mais parceiros mobilizarem competências distintas, quanto mais os colaboradores perceberem que seus interesses próprios estão vinculados ao valor que eles criam uns para os outros e para o bem social e quanto maior a justiça percebida no compartilhamento desse valor, maior o potencial para criar valor na colaboração”.

Uma forma de efetuar parcerias é através do *franchising*. O *franchising* consiste no *franchisor* vender o direito de uso do seu nome comercial, sistemas operacionais e especificações de produtos para um *franchisee*. O *franchisee* está autorizado a vender o produto/serviço do *franchisor* sob o nome do *franchisor* dentro duma região e período de tempo (James, Combs, David & Ketchen, 2003). De acordo com a literatura, *franchising*, um meio de expandir o negócio, em relação a negócios em crescimento tem sido aplicado com grande proveito por certas indústrias do setor privado. O *franchising* apresenta como benefícios o baixo investimento de capital por parte do *franchisor* e este coloca a expansão do negócio nas mãos de pessoas motivadas a fazê-lo funcionar. (Krynauw, Lowies & Ritacco, 2013).

Relativamente à seleção do tipo de parceiro, deve-se ter em atenção às suas propriedades de forma a combinar com as características e com os objetivos da organização. As empresas devem procurar, estrategicamente, os seus parceiros de forma a suprir a carência do outro, em termos de recursos, habilidades ou qualidades (Child & Faulkner, 1998). Wu, Shih & Chan (2009: 4647) desenvolveram cinco critérios para selecionar os melhores parceiros. O primeiro critério refere-se às características do parceiro, como “competências únicas, modos de gerir compatíveis, objetivos estratégicos compatíveis, nível de capacidades técnicas mais

avançadas ou iguais. O segundo critério refere-se à “capacidade de conhecimento de marketing, que consiste em aumentar a participação no mercado, obter melhores oportunidades de exportação e conhecimento das práticas de negócios locais.” Em terceiro lugar, “os AI que consistem em “marcas, patentes, licenças ou outros conhecimentos proprietários, reputação, experiências anteriores de alianças e funcionários tecnicamente qualificados entre os parceiros.” Em quarto lugar, “as capacidades complementares, que consistem nos parceiros possuírem capacidades de gestão, maior cobertura de mercado, diversos clientes e a qualidade do sistema de distribuição para os parceiros estratégicos. Finalmente em quinto lugar, o grau de aptidão que consiste nas culturas organizacionais compatíveis, a disposição para compartilhar conhecimentos, controlo e a disposição de serem parceiros flexível.” Das várias características, segundo o estudo efetuado por Dacin, Hitt, & Levitas (1997), os gestores dos EUA dão grande ênfase aos AI de um parceiro, tais como a reputação da firma, marca, experiência de alianças anteriores e conhecimento de mercado. As empresas ambicionam trabalhar em grupo com outras empresas que tenham maior reputação que a sua (Ebbers & Wijnberg, 2010). Provavelmente, esse facto é devido aos benefícios que um parceiro de alta reputação confere à sua empresa. A reputação permite, por exemplo, aumentos de vendas, acesso mais fácil ao capital e maiores taxas de sobrevivência (Rao, 1994). “A reputação empresarial de uma empresa é o prestígio mantido ao longo do tempo que, assente num conjunto de valores e estratégias partilhados e através da eminência alcançada com cada parte interessada, assegura a sustentabilidade e diferenciação da empresa através da gestão do seu capital intelectual” (Zabala et al., 2005: 62). Uma empresa mantém a sua reputação ao “ser conhecida por algo” (Lange et al., 2010: 156).

É fundamental referir que nem todas as colaborações interorganizacionais são bem executadas e bem-sucedidas (Faems et al., 2005). Apesar dos benefícios que as alianças proporcionam às organizações, as empresas podem enfrentar dificuldades importantes na formação de tais relacionamentos (Ozmel, Reuer & Gulati, 2013). “Embora seja necessária uma compatibilidade de metas entre os membros para alcançar a colaboração, há situações em que as metas podem ser incompatíveis. PI podem emergir quando há uma incompatibilidade de objetivos” (Vale, 2018). Embora a criação de valor possa ser vista como a motivação final para uma possível colaboração, os pesquisadores questionam o potencial da colaboração para realmente criar valor (Pennec & Raufflet, 2018).

Em suma, numa empresa, importa analisar as alterações que ocorrem em termos de CI, após a colaboração interorganizacional com uma organização que apresenta grande peso mediático. Deste forma, foi efetuado essa análise nos capítulos seguintes.

Capítulo II – Metodologia de Investigação

Tendo como base a revisão da literatura mencionada no primeiro capítulo, segue-se a descrição da metodologia de investigação utilizada nesta dissertação, de forma a alcançar os objetivos propostos e referidos na introdução.

Em primeiro lugar, apresentamos uma breve descrição da empresa de construção civil utilizada para a concretização desta investigação. Para respeitar o sigilo da organização e dos funcionários, foram utilizados nomes fictícios. De seguida, descrevemos os métodos de investigação utilizados bem como as técnicas de recolha e análise de dados.

2.1 Contextualização da Organização

A empresa X é uma pequena e média empresa de construção civil e obras públicas cuja sede situa-se na cidade de Guimarães. Em Portugal, segundo a Por Data (2018), a taxa de PMEs arredonda os 99.9%. (Fig. 4) Sendo assim, torna-se importante e relevante efetuar estudos cujo objetivo seja estudar o CI nas PMEs.

Figura 4: Número de PMEs em Portugal

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2004	1.115.456	1.114.354	1.102
2005	1.151.610	1.150.515	1.095
2006	1.172.219	1.171.093	1.126
2007	1.234.633	1.233.432	1.201
2008	± 1.261.452	± 1.260.302	± 1.150
2009	1.223.578	1.222.488	1.090
2010	1.168.265	1.167.168	1.097
2011	1.136.256	1.135.153	1.103
2012	1.086.915	1.085.894	1.021
2013	1.119.447	1.118.427	1.020
2014	1.147.154	1.146.119	1.035
2015	1.181.406	1.180.331	1.075
2016	1.214.206	1.213.107	1.099

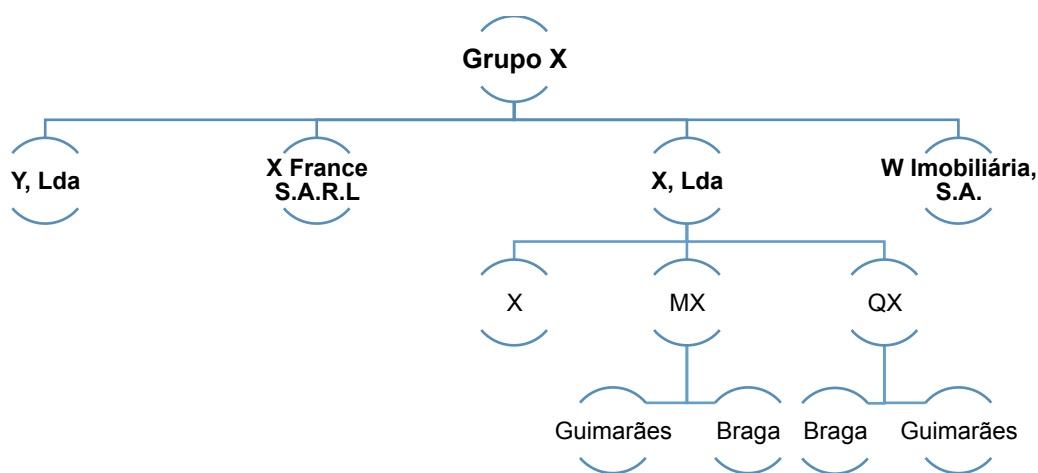
Fonte: INE, PORDATA (2018/02/08)

Ao fim de dezanove anos de existência, a empresa X apresenta como principal objetivo a satisfação total do cliente através de serviços com rigor da execução, dos prazos e dos

orçamentos. A empresa X presta serviços de construção orientados à obra nova, à reabilitação, às obras públicas e infraestruturas. Apresenta uma lista de diversas actividades específicas, tais como, escolas/hospitais, habitação, edifícios, infraestruturas, instalações industriais, pavilhões, reabilitação e património construído e urbanização.

No início do ano de 2018, em termos de colaboradores, a empresa X apresentava no total 41 trabalhadores cujas funções variavam entre engenheiros civis, diretores de obras, geóloga, encarregados de obra, secretariados, trolhas, carpinteiros, pedreiros, contabilistas certificados, entre outros. Devido aos anos de existência e com o propósito de diversificar e crescer, a empresa X sofreu uma reestruturação e na procura de um novo rumo foi criado o GRUPO X (figura 5).

Figura 5: Estrutura do Grupo X

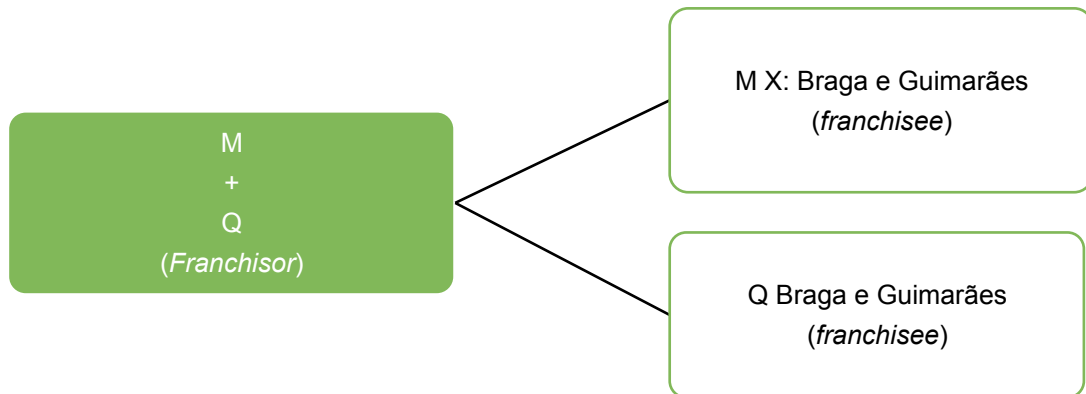


Fonte: Elaboração Própria

Atualmente existe uma colaboração através de um contrato de *franchising* que envolve a seguinte empresa: X, Lda. Por um lado, o Grupo X é constituído por quatro empresas. A empresa Y, Unipessoal Lda. e a empresa X France, S.A.R.L. são empresas de construção civil que operam em Portugal e em França, respetivamente. A empresa Y foi criada em 26 de Abril de 2011, enquanto a empresa X France foi constituída em 28 de Março de 2013. A empresa W Imobiliária, S.A, tal como o nome indica, é uma imobiliária Portuguesa. Esta empresa é a mais recente. Apresenta como data de constituição: 25 de Maio de 2016. Por outro lado, tal como demonstra a figura 6, a MX e QX Braga e Guimarães são *franchisings* da M e Q. A empresa X realizou estes *franchisings* em 2011. Desta forma, a empresa X não só atua com a marca X como também passou a representar a marca MX e QX Braga e Guimarães. Através da marca X, a empresa executa qualquer tipo de obras em Portugal. Através da marca MX e QX Braga e Guimarães, a

empresa efetuam reabilitações, remodelações, reparações, restauros e acabamentos de imóveis na região de Braga e Guimarães.

Figura 6: Origem do M X e Q: Braga e Guimarães



Fonte: Elaboração Própria

A M e a Q são franchisadores do sector de construção civil que, tal como a empresa X, tem como objetivo primordial a satisfação do cliente. Quer pequenas, médias ou grande empresas de construção civil podem representar esta marca. Elas apresentam características como o rigor, pontualidade e transparência para todos os seus clientes. Neste momento existem mais do que 170 *franchisings* da M e a Q em Portugal. Em termos de pilares, eles apresentam a Inovação, o Marketing e a Tecnologia. A M e a Q acreditam na Inovação como forma de diferenciação no mercado focando o trabalho na satisfação dos clientes. Em termos de Marketing, eles são uma marca pioneira em termos do sector de construção. Investiram na publicidade da marca através da televisão, mupis, rádio e redes sociais. Relativamente à Tecnologia, eles desenvolveram suas próprias ferramentas tal como o CRM: *Customer Relationship Management*.

2.2 Enquadramento metodológico da investigação

O método científico utilizado nesta investigação foi o método científico dedutível, isto é, através de observações e dados gerais gerou-se uma conclusão particular (Freixo, 2009). Esta dissertação procurou fornecer uma melhor compreensão sobre os efeitos de colaborações interorganizacionais na criação ou destruição de CI num cenário específico e complexo.

O método de pesquisa utilizado nesta investigação foi o estudo de caso exploratório, uma vez que foram explorados os efeitos das colaborações interorganizacionais no CI numa determinada empresa em que uma das organizações possui elevada exposição mediática, não existindo uma compreensão profunda sobre o fenómeno complexo em estudo (Yin, 2014). Uma das vantagens deste método de pesquisa é possibilitar a análise e a compreensão das “empresas e organizações únicas, raras e atípicas, bem como eventos e processos complexos e dinâmicos” (Mills, Eurepos & Wiebe, 2010: 95). Segundo Yin (2014: 18): “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga fenómeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes.” Considerado como uma estratégia de pesquisa, o estudo de caso contribui para o conhecimento individual e organizacional.

Esta dissertação explora um estudo de caso único realizado em Guimarães na empresa de Construção Civil referida anteriormente. Miles, Huberman & Saldaña (2013, p. 31) consideram que “grande parte da pesquisa qualitativa examina um único caso”. Esta opção foi vantajosa, pois permitiu que fosse dada mais atenção às características distintas e típicas do contexto particular (Vale et al., 2016).

A natureza exploratória deste estudo de caso exigiu uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa consiste em compreender e descrever determinadas atitudes, opiniões e expectativas de um determinado grupo de pessoas. Esta abordagem tem como objetivo o desenvolvimento do conhecimento através da descrição ou interpretação de fenómenos (Fortin, 2003; Freixo, 2009). Além disso, depende fortemente de “perceções interpretativas ao longo do planeamento, recolha de dados, análise e redação do estudo” (Stake, 2010: 55). O estudo de caso foi efetuado numa empresa Vimaranesa de Construção Civil que apresenta colaborações com uma empresa portuguesa com grande peso mediático no nosso país.

Para além da abordagem descrita anteriormente, utilizou-se também uma abordagem quantitativa. A abordagem quantitativa é um “processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos e fenómenos que existem independentemente do investigador” (Fortin, 2013: 22).

2.3 Recolha de dados

A complexidade da organização em causa e a diversidade de participantes proporcionou o uso de diversas recolhas de dados. Consequentemente, verificou-se uma triangulação de dados a partir de diferentes fontes (Yin,2011), especificamente: entrevistas, análise documental e observação direta. Desta forma permitiu determinar se os dados destas fontes convergiram e proporcionaram maior valor ao estudo de caso realizado de forma a contribuir para a credibilidade e confiabilidade do estudo (Yin, 2011). Os dados foram recolhidos desde Abril de 2018 até Setembro de 2018.

Uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista (Mason, 2002). De forma a realizar as entrevistas identificamos os futuros e relevantes entrevistados para a investigação. Em primeiro lugar foram efetuadas entrevistas aos dois sócios, ENT1 e ENT2, da empresa X e, de seguida, a três colaboradores da empresa: duas engenheiras civis (ENT3 e ENT4) e um contabilista (ENT5). Posteriormente, determinamos o tipo de entrevista a aplicar. Nesta investigação foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Este tipo de entrevista caracteriza-se por ser um modo de conversação entre indivíduos, ou seja, o entrevistador não contém uma lista com todas as perguntas que pretende questionar aos entrevistados (Yin, 2014). Desta forma, utilizamos os guiões de entrevista da Apêndice n.º 6 e 7, que nos orientou na entrevista (Creswell, 2007). Depois, pedimos a permissão aos entrevistados para a utilização de meios eletrónicos com o objetivo de gravar as entrevistas de forma a transcrever-las e compará-las com as notas recolhidas durante as entrevistas. Além disso, determinamos o local para a realização das entrevistas e a sua respetiva duração. As entrevistas foram realizadas na sede da empresa X em dias diferentes ao longo do mês de Junho e Setembro. Através desta técnica pretendeu-se recolher as opiniões dos constituintes da empresa sobre a evolução da organização em termos de CI. Pretendeu-se questionar aos sócios da empresa a necessidade de efetuar um *franchising*, o que os levou a realizar colaborações interorganizacionais mais concretamente com a empresa M e Q devido ao seu peso mediático, se notam alguma evolução no grupo da empresa em termos de CI, entre outros. Aos restantes funcionários pretendeu-se questionar sobre as mudanças ocorridas na empresa em termos de CI. As entrevistas duraram em média 25 minutos⁵. De forma a cativar os participantes a demonstraram as suas prioridades sobre o assunto, as perguntas efetuadas nas entrevistas foram claras. Analisamos cuidadosamente as entrevistas de forma a decidir quando mudar de tema ou a terminá-la e permanecemos neutro às respostas de forma a não transmitir preconceitos ou preferências que acabariam por afetar a resposta do participante.

De forma a complementar as entrevistas foi efetuado a análise documental. Esta técnica foi efetuada de forma a verificar se a informação necessária para o estudo de caso encontrava-se nos documentos. Primeiro, obtivemos uma ideia inicial do conjunto completo de qualquer tipo de documento a ser coletado: atas, documentos oficiais de formação, circulações, questionários

⁵ Apêndice 8

antigos, entre outros. Depois, verificou-se que não haveria muitas dificuldades no acesso e recuperação dos documentos, uma vez que obtivemos “cartão verde” por parte da gerência. Esta análise documental foi focada nos quadros recolhidos do programa de gestão cuja informação focou-se nos dados registados sobre o pessoal.

A observação direta foi outra fonte de dados utilizadas nesta investigação. Estas observações foram realizadas diariamente ao longo do ano de 2018 com o intuito de observar o comportamento do pessoal, as técnicas de trabalho utilizadas na empresa de construção civil e um modo de completar os dados recolhidos pelas entrevistas.

Complementarmente, efetuou-se um inquérito por questionário aos restantes funcionários da empresa durante o mês de Junho⁶. O questionário teve como base as categorias inferiores do CI segundo Beattie e Thomson (2004). Este tipo de recolha de dados foi executado em formato papel, uma vez que menos de 10% dos colaboradores não tinham qualquer acesso aos questionários em modo digital. A maioria dos colaboradores que trabalham em Portugal apenas concordaram participar no estudo de caso através deste método de recolha de dados. Os restantes encontram-se a trabalhar no estrangeiro impossibilitando a realização de entrevistas. O questionário é dividido em três partes consoante as componentes do CI e é constituído por trinta e seis perguntas. Pediu-se ao público alvo que numa escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) até 5 (Concordo Totalmente) respondessem às várias perguntas com a maior sinceridade assinando com uma cruz o número que melhor corresponde-se à sua opinião. Além disso, todas as respostas fornecidas foram estritamente confidenciais. Dos trabalhadores que trabalham em território português, 4 não quiseram participar no estudo de caso. Relativamente aos funcionários que trabalham no estrangeiro, 10 também não quiseram participar neste estudo. Sendo assim, dos 38 colaboradores que constituem o grupo X apenas 63,16% participaram nos questionários.

Por fim, foram realizadas discussões informais ao longo do ano com os colaboradores que participaram nas entrevistas e com os restantes do grupo X com o intuito de obter evidências não perceptíveis nas entrevistas, análise documental, questionários e na observação direta⁷.

2.4 Análise de dados

O método adotado de análise qualitativa foi a análise de conteúdo. (Quivy & Campenhoudt, 2005) A análise de conteúdo consiste numa análise de dados qualitativos. Neste caso, pretendeu-se descrever e esquematizar todos os dados obtidos através das entrevistas, observação direta e análise documental através desta análise. (Mills, Eurepos, & Wiebe, 2010) De forma a facilitar a codificação dos dados obtidos pela abordagem qualitativa foi utilizado um software designado MAXQDA. O MAXQDA é um software de análise de dados qualitativos que auxilia na análise de todos os tipos de dados não quantitativos, tais como entrevistas, artigos

⁶ Apêndice 9

⁷ Apêndice 14

científicos, ficheiros multimédia, entre outras. (VERBI GmbH, 2018) Este software permite importar, organizar e categorizar os vários dados obtidos pelas técnicas de recolhas de dados utilizadas nesta dissertação com códigos e cores. Tal como se pode visualizar no Anexo 1, o software MAXQDA está dividido em quatro janelas. Nesta dissertação só foi utilizado três das janelas devido ao tipo de abordagem escolhido para o estudo de caso. A primeira janela permitiu importar e organizar os vários documentos: os protocolos de entrevistas, os áudios das entrevistas e as entrevistas. No lado direito, a janela permite visualizar cada documento. Além disso, o programa permite editar, sublinhar e codificar segmentos destacados no texto dos documentos. Na janela em baixo aparece os vários códigos criados para codificar o texto conforme o necessário. Após a codificação do texto das entrevistas realizadas é possível visualizar de forma rápida e simples os vários segmentos destacados no texto de um certo código logo de uma só vez como se pode ver na no Anexo 2. Com o auxílio desse software foi criado um quadro com o intuito de categorizar as entrevistas semiestruturas. Esse quadro encontra-se nos apêndice 10 e refere as unidade de contexto e registo. Unidades de contexto refere-se a frases referidas pelos entrevistados. A partir dela extraímos a unidade de registo, que é o elemento a codificar ou classificar. Quando isolamos unidades de registo a partir das unidades de contexto, estamos a atribuir categorias e a isolar a informação para a analisar. Estas categorias estavam pré-definidas, visto estarmos perante um estudo que visa confirmar uma determinada perspectiva. (Silva & Pinto, 2003)

O método adotado de análise quantitativa foi a análise estatística através da técnica descritiva com recurso ao software Excel. Esta técnica consiste na utilização de quadros e gráficos de modo a descrever e analisar as informações recolhidas de forma estruturada dos questionários (Mills, Eurepos, & Wiebe, 2010). Esta análise permitiu caraterizar a amostra, bem como estabelecer o grau de importância das componentes do capital intelectual. Para tal recorreu-se ao software IBM SPSS v24.

Além disso, foi calculado o coeficiente de Croanbach apresentado por Lee J. Croanbach, em 1951, com o intuito de estimar a fiabilidade das escalas utilizadas nos questionários. (Hora, Monteiro & Arica, 2010). O teste de fiabilidade de Alpha de Cronbach consiste numa das “medidas mais usadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. Varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna: Muito boa » alpha superior a 0.9; Boa » alpha entre 0.8 e 0.9; Razoável » alpha entre 0.7 e 0.8; Fraca » alpha entre 0.6 e 0.7 e Inadmissível «» alpha < 0.6” (Pestana & Gageiro, 2014: 531).

Capítulo III – Apresentação do Estudo de Caso e Discussão dos Resultados Obtidos

Tendo como base a metodologia de investigação mencionada no segundo capítulo, segue-se o capítulo III, cujo objetivo é apresentar os resultados obtidos com o estudo de caso e a sua respetiva discussão. Nesta fase as informações obtida foram descritas, analisadas e interpretadas de forma a poder discutir os resultados observados com as teorias expostas na revisão seletiva de literatura. Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira parte refere-se à questão de investigação número 1, enquanto a segunda parte refere-se à questão de investigação número 2.

Q1: Como é que o Capital Intelectual numa empresa de construção civil é criado ou destruído ao longo do tempo?

No início das entrevistas foi questionado aos entrevistados se tinham algum conhecimento acerca do tema Capital Intelectual. Sem qualquer noção do tema, após uma pequena apresentação do tema e do objetivo da entrevista, em termos de CH, a ENT1 afirmou que os seus colaboradores sempre apresentaram “vasto conhecimento em termos técnicos.” A ENT1 revela que, com o tempo, esse conhecimento aumenta e transforma-os nuns excelentes profissionais. Através dos questionários, 50% dos funcionários responderam que os seus conhecimentos técnicos aumentaram desde que entraram no grupo X. Por outro lado, a ENT2 afirma que “notava-se interesse e motivação nos trabalhadores ao efetuar as obras, principalmente as grandes obras, da empresa X e da empresa Y. Os trabalhadores destacados, embora longe de casa, gostam das obras complexas no país estrangeiro.” Através dos questionários verifica-se que 54% dos trabalhadores sentem-se bem e motivados por laborar no grupo X. Aliás, através das discussões informais, os colaboradores demonstraram satisfação, motivação e igualdade entre eles ao referirem as boas condições de alojamento no estrangeiro, o facto da alimentação ser oferecida pela empresa e a oportunidade de voltarem a casa várias vezes ao ano. O DIS6 afirmou “Com as condições que a empresa nos dá, não podemos exigir mais nada ao patrão.” Além disso, a ENT2 refere que a empresa sempre foi constituída por um bom grupo de trabalhadores e com os anos tende a melhorar. Embora a maioria dos colaboradores afirmem que a saúde física nunca foi posta em causa desde que estão no grupo X, um dos pontos críticos para a ENT2 é a saúde do pessoal. O facto de ter alguns colaboradores de baixa médica fez com que houvessem atrasos no prazo de acabamento de obras e obrigou a empresa a subcontratar empreiteiros. Segundo a ENT3, os colaboradores sentem-se satisfeitos e motivados com o tipo de obra que a empresa lhes proporciona. No entanto, afirma que “quando comecei a trabalhar para a empresa X os trabalhadores eram abrutalhados no seu local de trabalho.” Do ponto de vista da ENT4, há partilha de conhecimentos, visto que “o pessoal tenta sempre melhorar as suas competências técnicas uns

com os outros.” Uma vez que, o alfa Alpha de Cronbach deu entre 0.8 e 0.9, a consistência interna das escalas dos questionários é boa (Apêndice 16). Desta forma, verifica-se através dos questionários que, 50% dos trabalhadores, partilham técnicas de trabalho com os colegas e 50% deles aplica técnicas que aprenderam com os colegas. A ENT4 também acredita que o pessoal é leal para com a empresa ao tentarem dar sempre o melhor nas tarefas do dia-a-dia. Por fim, a ENT5 verifica que a maioria dos colaboradores tem capacidade de trabalhar em equipa. No entanto, sublinhou que “infelizmente, por motivos pessoais, há guerrilhas entre colaboradores no local de trabalho.” Esse facto prejudica a empresa, visto que, alguns colaboradores recusam trabalhar com certas pessoas. Nas discussões informais, os colaboradores confessaram existir alguma dificuldade na capacidade de trabalhar em equipa devido a incompatibilidades de personalidades e objetivos pessoais. Através da observação direta, confirma-se a necessidade de melhorarem a forma de comunicar entre eles. Desta forma, verifica-se que a empresa de construção civil, relativamente à categoria de nível superior CH, cria CI através da contratação de pessoal com vasto conhecimento técnico, da capacidade dos colaboradores melhorarem as suas aptidões ao longo da construção de várias obras, da partilha de conhecimentos entre colegas, da motivação de cada indivíduo, devido à realização de grandes e complexas obras, das excelentes condições que a empresa proporciona ao pessoal relativamente ao alojamento no estrangeiro, à alimentação e a possibilidade de visitarem os seus familiares várias vezes ao ano. Todos os AI referidos anteriormente proporcionam aumento no rendimento de produção da empresa. Segundo Baiola (2017), os AI, tais como, conhecimento, competências, satisfação e habilidades dos trabalhadores, entre outros, criam valor e vantagens competitivas para as organizações. Por outro lado, o CI da empresa é destruído através de Passivos Intangíveis Internos segundo Harvey & Lusch (1999). Estas categorias referem-se aos problemas com recursos humanos (Apêndice 4). Segundo Stam (2009), esses problemas são classificados como Passivos Humanos, que se referem à diminuição no valor que os funcionários trazem à organização. A origem desses Passivos acontece através da falta de colaboradores que se encontram de baixa médica e produzem atrasos no prazo de acabamento de obras. Também, a ausência de modos por parte dos colaboradores no local de trabalho e as possíveis incompatibilidades de personalidades provocam diminuição de capacidade de trabalhar em equipa. Tal como refere Harvey & Lusch (1999), a discriminação entre colegas de trabalho provoca Passivos Internos.

Relativamente à componente CE, a ENT1 e ENT3 disseram que a empresa, desde que foi criada, aplica um tipo de orçamento para todos os clientes. Os superiores hierárquicos da empresa acompanham cada passo que o pessoal efetua quer em obras quer no escritório. Por outro lado, verifica-se através da observação direta, que a empresa apresenta ótimas condições para a organização dos vários documentos da empresa. Os documentos digitais estão organizados devidamente bem em pastas particular e com acesso restrito a determinados colaboradores. Desta forma, afirmam existir boa estrutura administrativa, serviço de documentação e ótimos processos de gestão. Do ponto de vista da ENT2, a empresa tenta apresentar boa gestão financeira através do controlo de custos da empresa. A ENT4 referiu apenas o bom processo de gestão e salientou a ótima gestão de qualidade que a empresa apresenta. A ENT5 afirmou que a

organização apresenta um serviço de documentação muito organizada e que “sempre tive à disposição uma boa estrutura informática bem como o apoio informático dum dos nossos fornecedores.” Devido à empresa X France, houve a necessidade de recorrer a apoio contabilístico francês. Através das discussões informais com DIS1, DIS2, DIS3 e DIS4, para além de concordarem com os ótimos serviços de documentação, da possibilidade de utilizar um software especializado em gestão de alta qualidade e à excelente gestão da qualidade, os colaboradores afirmaram a necessidade de atualizar a estrutura organizacional devido à falta de divisão de tarefas e responsabilidades. Desta forma, verifica-se que a empresa de construção civil, relativamente à categoria de nível superior CE, cria CI através da disponibilidade de bons serviços de administração e gestão através da gestão dos recursos humanos como acompanhamento das várias tarefas dos trabalhadores, da gestão dos equipamentos utilizados em obra, da gestão orçamental de cada obra efetuada e da gestão financeira através do controlo dos vários custos da empresa. O bom serviço de documentação através do devido tratamento, organização e conservação de documentos importantes para a empresa e a utilização de um programa informático de gestão altamente qualificado e da gestão da qualidade das obras das empresas serem feitas ao pormenor criam valor. Todos estes fatores deram origem a AI e, tal como o CH, esses AI criam valor e vantagens competitivas para as organizações (2009). O CI da empresa originou Passivos Intangíveis internos sobre problemas com informação (Harvey & Lusch, 1999), também classificados como Passivos Estruturais (Stam, 2009), através de tarefas incorretamente divididas, organizadas e coordenadas, isto é, a carência duma boa estrutura organizacional.

Segundo a ENT1, em termos de CR, a empresa sempre teve bons comentários relativamente aos seus serviços prestados. Afirma que a empresa apresenta uma “boa imagem na região perante os fornecedores, clientes, estados e bancos.” Nas discussões informais, alguns colaboradores referiram as boas relações e reputação perante as entidades externas como os subempreiteiros. Embora a empresa apresente uma boa imagem perante as entidades externas, a organização sempre teve dificuldade em colocar em prática noções de marketing. Do ponto de vista da ENT2, “Hoje em dia sentimos mais pressão por parte dos clientes não pagarem conforme o acordado. Esse facto provoca atrasos de pagamento aos fornecedores o que fragilizou a nossa relação com eles.” A ENT3 indicou que “o Diretor de compras do grupo X sempre teve paleio para com os fornecedores.” Acredita que consegue efetuar bons negócios com os fornecedores, o que indica a existência de boas relações entre eles. Os colaboradores afirmaram que o grupo X tem grande capacidade de negociação. A ENT4 e ENT5 concordam que a empresa apresenta uma boa relação com todas as entidades externas à empresa. A opinião da ENT5 coincide com a da ENT2 ao referir que existem alguns “fornecedores descontentes com a empresa devido a atrasos de pagamento.” Realçou que “infelizmente, esta realidade com os prazos de pagamento e recebimento prova muito stresse em mim e às minhas colegas que lidam com este assuntos todos os dias.” Neste caso, a categoria de nível superior CR tanto originou criação como destruição de valor à organização. Através dos comentários, recomendações e feedback positivo do exterior, a empresa criou AI através de boas relações com entidades externas. Fornecedores e subempreiteiros da empresa colaboram com esta à anos, o que proporcionou boa imagem da

organização e capacidade de negociação. Relativamente aos Passivos Relacionais (Stam, 2009), houve a diminuição no valor das relações com os clientes devido ao prazo de acabamento de obra não ser cumprido. Desta forma, tal como refere López-Cabarcos & Grandía-Dopico (2005: 59), a componente CH origina CR. Neste caso, verificou-se que o CH afetou diretamente o CR de forma negativa. A falta de conhecimentos e capacidade de marketing também provoca destruição de valor e retira vantagens competitivas.

Além dos Passivos Internos referidos anteriormente, verificou-se através da observação direta e análise documental, Passivos Externos segundo Stam (2009). A empresa, ao enfrentar concorrentes fortes da região Norte do país, origina Passivo de Mercado. Além disso, a empresa Y sente dificuldade ao concorrer nas obras públicas devido às influências e historial das grandes empresas. Uma das maiores dificuldades que a organização sente são os dias de chuva, porque é imprevisível e impede a continuação de certas obras. Esse facto cria passivos de Força Maior. A Força Maior é possível visualizar nas folhas de ponto do pessoal onde são indicados os dias de “folga” devido ao tempo.

Estas evidências tiveram uma base longitudinal na sua apreciação, ou seja, o fator “tempo” foi determinante para efetuarmos a nossa análise. De uma forma geral, há uma concordância sobre o fator “tempo” relativamente ao CI. Segundo a ENT1, há aumento dos conhecimentos dos colaboradores com a experiência profissional. A ENT2 refere que o pessoal do grupo X tende a melhorar devido ao aumento dos conhecimentos e da contratação de pessoal profissional nas suas tarefas. Através da análise documental e segundo a apêndice n.º 12, o n.º de trabalhadores realmente aumentou ao longo dos anos. Em 1999, a empresa era constituída por 5 empregados. Por volta de 2008 eram 24 e hoje em dia são ao todo 41 trabalhadores. A empresa X apresenta grande rotatividade principalmente entre o ano de 2012 até 2016. O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados (apêndice 11). A rotatividade alta origina Passivos Intangíveis Internos relativos aos problemas com Recursos Humanos (Harvey & Iusch, 1999). A rotatividade numa empresa afeta negativamente o clima organizacional e no relacionamento interpessoal dos colaboradores (Gomes, Negra & Negra, 2014). Além disso, segundo o apêndice 13, é possível visualizar e comparar as habilitações dos trabalhadores em 2011 com o ano 2018. De um modo geral, verifica-se que mesmo com o dobro do pessoal, em termos de habilitações, quer em 2011 como em 2018, metade do pessoal só apresenta como habilitações o 1º Ciclo e o 2º Ciclo do Ensino Básico (em certos casos a Telescola ou antigo 2º ano do Liceu). Através de discussões informais, a ENT1 e ENT2 confirmaram que preferem dar oportunidade aos colaboradores de demonstrarem o que valem em termos profissionais do que contratar segundo as suas habilitações escolares. A ENT3 refere que o CH evoluiu devido às mudanças de comportamento do pessoal nas obras. A ENT5 refere que o tempo proporciona aumento da experiência profissional e possibilita à empresa a instalação de um programa de gestão mais avançado. Desta forma, segundo os entrevistados, o tempo proporciona criação de valor conforme afirma Chaminade & Roberts (2003), o CI requer tempo de forma a criar e a desenvolver valor. Além disso, Giuliani (2015: 5) afirma que “os processos, fluxos e relações de causa e efeito

exigem que o tempo seja criado e desenvolvido e que ocorram ao longo do tempo.” Por outro lado, através da observação direta, verifica-se que, com o tempo a relação entre empregado e empregador torna-se mais “familiar”. Devido à confiança, os empregados desleixam-se nas suas tarefas e começam a não executar as ordens do empregador, e a abusar da confiança como chegarem tarde ao trabalho. Chaminade & Roberts (2003) também referem que CI requer tempo de forma a destruir valor.

De um modo geral, é fundamental compreendermos a evolução do CI na empresa X, visto ser igualmente relevantes as dimensões positivas e negativas do CI (Harvey and Lusch, 1999; Caddy, 2000; Garcia-Parra et al., 2009; Giuliani, 2013). Relativamente a uma situação mais concreta, é indispensável analisar as alterações que ocorreram na empresa X após a colaboração interorganizacional relativamente ao CI. Muitos investigadores consideram a criação de valor como o motivo central para a colaboração interorganizacional (Latusek & Vlaar, 2018; Pennecc & Raufflet, 2018). E, embora a criação de valor possa ser vista como a motivação final para uma possível colaboração, os pesquisadores questionam o potencial da colaboração para criar ou até destruir valor (Pennecc & Raufflet, 2018).

Q2: Qual o efeito que uma colaboração interorganizacional com um ator mediático exerce sobre o Capital Intelectual de uma empresa de construção civil?

O grupo X faz parte das 99,9% das PME's de Portugal e devido à sua dimensão e recursos escassos para encontrar novas propostas de trabalho, a organização teve a necessidade de efetuar um *franchising* com as empresas M e Q. Segundo a ENT1 “devido à crise sentida no nosso país em 2011, a empresa não teve opção. Além disso, a área da construção em Portugal modificou muito. Passou de novas obras para a área da reabilitação. Uma área cuja a empresa X não estava acostumada”. Através da análise documental (apêndice 12), visualiza-se que em 2012 o n.º de trabalhadores diminuiu 30%, uma das consequências da crise de 2011. A criação do *franchising* e da empresa X France provocou um grande aumento no número de trabalhadores do grupo X. Conforme afirma Akhtar et al. (2015), as PME's, devido ao seu tamanho, enfrentam diversos desafios de forma a sobreviverem comparativamente com grandes empresas. De facto, devido ao ambiente de negócio altamente competitivo, cada vez mais é necessário efetuar colaborações entre organizações de forma a estas sobreviverem (Downe, Loke & Sambasivan, 2012).

Para além deste *franchising*, a empresa apresenta outras parcerias por motivos de concursos públicos e apoio na área de Construção Civil. A ENT1 não definiu as colaborações mais importantes para o grupo. Apenas referiu que as três parcerias complementam-se. Efetivamente, a colaboração interorganizacional pode ser feita com vários parceiros, quer entre empresas do mesmo grupo, quer com os concorrentes, fornecedores ou até mesmo os clientes. (Faems et al., 2005)

A ENT1 e ENT2 indicaram que a escolha pelo tipo de parceria teve como base o uso da marca M e Q. Efetivamente, através do *franchising*, segundo James, Combs, David & Ketchen (2003), o *franchisee*, neste caso a empresa X, está autorizado a vender o produto/serviço do *franchisor* sob o nome do *franchisor* dentro duma região e período de tempo. Através da observação direta, verifica-se o uso da marca nos carros da empresa e das camisolas de trabalho dos colaboradores nas obras. Na análise documental, visualizaram-se os vários orçamentos efetuados com base na marca do parceiro. Relativamente à seleção do tipo de parceiro, a ENT1 e ENT2 referiram que, para além de serem das primeiras redes de *franchising* de reabilitação em Portugal, a reputação do parceiro foi o fator chave. Conforme informou a ENT1, o facto dos Q apresentarem grande peso mediático ao publicitarem a marca na televisão (inclusive através de um programa transmitido num canal generalista), rádios, facebook, entre outros, proporcionou-lhes grande reputação em Portugal. De facto, as empresas devem procurar, estrategicamente, os seus parceiros de forma a suprir a carência do outro e, neste caso, em termos de recursos e reputação (Child & Faulkner, 1998). A empresa X selecionou este parceiro especialmente segundo o critério da capacidade de conhecimento de marketing e nos AI que consistem em “marcas, reputação, experiências anteriores de alianças e funcionários tecnicamente qualificados entre os parceiros” (Wu, Shih & Chan, 2009: 4647). A ENT2 referiu que a seleção deste parceiro foi com o intuito de “conseguirmos angariar obras maiores e utilizar a imagem de da empresa M e Q para efetuar decoração.” Segundo a ENT1, a gestão da parceria foi efetuada através da renovação de contrato de x em x anos e de várias reuniões ao longo do ano com o intuito de melhorar as várias etapas e processos de trabalho. Verifica-se que, a organização X considerou todas as etapas do processo de criação de valor em termos monetários e utilidade (Dumany, 2016): “seleção do tipo certo de parceria, seleção do tipo certo de parceiro e gestão cuidadosa do processo de parceria em si” (Gray e Stites, 2013: 820).

Relativamente aos objetivos do grupo, verificaram-se diferentes percepções. A ENT1 referiu que, na sua opinião, os objetivos pessoais prevalecem ao das empresas M e Q. Embora tenha contribuído bastante para o objetivo principal da rede, ser a maior rede de habilitação do país, ao serem a segunda melhor unidade em nível nacional e a primeira na região norte e até a melhor unidade do *franchising* do ano em 2016, o sócio relembra que estas colaborações são temporárias. Segundo a ENT2, ENT3 E ENT5 os objetivos da M prevaleceu sem qualquer dúvida. Verifica-se que o grupo X necessitou de renunciar a alguma autonomia de forma a ser possível efetuar a colaboração, o que está em linha com McNamara (2012). Do ponto de vista da ENT4, os objetivos do grupo X prevaleceram. Nota-se que equilibrar esses três níveis de objetivos tornou-se um desafio, uma vez que cada participante classificou como objetivo relevante um dos níveis de objetivos, conforme os seus interesses pessoais, o que está em linha com Winkler (2006).

Em termos de CI, a colaboração interorganizacional provocou tanto a criação como destruição de CI no grupo X. Relativamente à categoria de nível superior CH, a ENT1 afirmou que “houve mais formação, tanto a nível administrativo como a operacional” e principalmente a “nível de marketing.” A ENT2 realçou que o novo parceiro não foi muito bem-vindo por parte dos técnicos da empresa. Acredita que os trabalhadores, que passaram a trabalhar diretamente com a marca,

sentiram pouca igualdade perante os colegas que realizam obras doutra empresa como a empresa Y. A ENT3 concorda e afirma que “tornou-se difícil para eles gostarem de andar com a marca da empresa M e Q, visto que não se identificavam muito com a marca feminina” e que “muitos colaboradores ainda não têm paciência para serem os Q.” A ENT4 refere que as mudanças no tipo de obra fez com que a motivação dos trabalhadores diminuísse. “Acho que todos gostam duma obra grande e complexa” diz a ENT4. Além disso, a ENT5 expôs a insatisfação do pessoal devido à “Inquietação do pessoal devido às mudanças de trabalho.” Através dos questionários verificou-se que apenas 12% sentem-se motivados por trabalhar na M. A ENT5 acredita que as novidades e as novas diretrizes a seguir pela empresa fizeram com que os empregadores sentissem receio do “novo” trabalho. No entanto, a ENT2 e ENT3 concordam com a ENT1 sobre o aumento de formações na M. Segundo a ENT2 e ENT3, as formações na M foram grátis e motivadoras, com temas desconhecidos como “A importância da marca” e sobre comportamento das obras. As formações, segundo a análise documental, são realizadas nas instalações da M no Porto e em Lisboa várias vezes ao longo dos meses. Nos dias de hoje, a ENT3 acredita que os colaboradores gostam de serem chamados “os Q.” A ENT3 refere que “o facto do parceiro divulgar a marca em programas de televisão bastante popular, de publicitar a marca em rádios, revistas, aparecer nas várias cidades em carros, panfletos e mupis, faz com que os clientes venham ter connosco e confiem plenamente em nós sem se quer nos conhecerem.” Através da observação direta, viu-se que hábitos antigos são difíceis de superar. Isto porque, em termos administrativos foi difícil utilizar os novos métodos definidos pelo parceiro e a fuga era utilizar métodos antigos. Além disso, assistimos ao aumento das experiências do pessoal e conhecimento com o novo tipo de obras. Hoje em dia, a reabilitação já é a especialização de alguns colaboradores. Desta forma, a colaboração criou CI através da oferta de formações de vários temas, principalmente na área de marketing e o comportamento nas obras e com os clientes. Por outro lado, houve origem a Passivos Humanos segundo Stam (2009) devido aos hábitos antigos de trabalho, à novidade e desconhecimento das novas obras, marca, procedimentos a cumprir e ao modo de como interagir com o cliente. No entanto, esses passivos com o tempo passaram a ser ativos intangíveis, o que segue a linha de pensamento do Vale et al. (2016), que afirma que o AI pode transformar-se em PI e vice-versa, a diferentes níveis de análise.

Em termos da categoria superior CE, a ENT1 e ENT4 referiram apenas a atualização nos processos orçamentais e na elaboração dos contratos com os fornecedores e clientes decorrentes da colaboração interorganizacional. A ENT2 e ENT3 deram a conhecer o novo sistema de recepção e motor de pesquisa dos pedidos de clientes, o CRM. Através dos questionários, só alguns colaboradores mencionaram a alteração dos métodos administrativos devido às colaborações. Desta forma, verifica-se que a colaboração, relativamente à categoria de nível superior CE, criou AI na empresa de construção civil através do melhoramento de processos de orçamentos e contratos com as entidades externas e a possibilidade de utilizar um novo sistema informático. Segundo a percepção dos entrevistados e discussões informais, não houve origem a Passivos Estruturais.

Relativamente à categoria superior CR, segundo a ENT1 e as discussões informais com DIS1 até DIS4, a colaboração fez a empresa sensibilizar-se para as questões de marketing e para a importância da marca com grande peso mediático. Por estarem ligados a um grupo, as outras unidades deixaram de ser concorrentes por terem as áreas definidas para prestar o serviço. A ENT3 disse que passaram a ter acesso a vários contactos das outras unidades do *franchising* que auxiliavam nas obras. Segundo a ENT1 e ENT3, a empresa começou a focar mais na satisfação e na maneira de confraternizar com os clientes. A ENT2 refere a mudança do perfil de cliente. A empresa passou a ter clientes cujo objetivo era a remodelação da casa e não a construção de novas moradias. A ENT4 referiu que “os clientes passaram a contactar-nos para efetuar obras e aconselhavam outros a fazer o mesmo.” O que significa que a imagem da empresa e a sua reputação aumentou. Sendo assim, o Capital Marca aumentou significativamente após as colaborações interorganizacionais, o que está em linha com Zabala et al. (2005). Segundo este investigador, a organização é reconhecida e distinta se o público-alvo a considerar como tal. Segundo os cinco entrevistados e as discussões informais com os DIS5 até DIS10, não se verificaram alterações nas relações com os fornecedores, o estado e as instituições bancárias. Aliás, a ENT3 referiu a tentativa de parceria com um grande fornecedor de material de construção, acabamento, decoração, jardinagem e bricolagem fracassada. Através de discussões informais, alguns colaboradores afirmaram que a colaboração permitiu que a empresa fizesse melhor negócio com fornecedores e clientes devido ao novo poder comercial. Por outro lado, os que laboram na empresa X France referiram que a nova parecia não alterou nada relativamente à empresa que laboram. A empresa apresenta boa capacidade de negociar preços, boa reputação, os clientes ficam muito satisfeitos com as obras que fazem e têm boas relações com os subempreiteiros sem a influência do parceiro. Relativamente ao CR, a colaboração apenas criou AI. A colaboração permitiu ao grupo X melhorar as suas questões de marketing. O grupo nos últimos anos tem apostado mais na publicidade para divulgação do grupo e as relações com os clientes mudou drasticamente. O objetivo deixou de ser só criar obras perfeitas, mas sim satisfazer os clientes. Concretizar o sonho dos clientes em ter espaços de vidas únicos. Importa realçar que, na percepção dos entrevistados, as relações com outras entidades não afectaram em nada. No entanto, os colaboradores acham que ajudou a efetuar melhores negócios em termos de preço.

Acerca das dimensões do CR, a ENT1 realçou a dimensão da confiança ao afirmarem que confiam plenamente no grupo X, de tal forma que até fazem parte dos conselheiros do grupo. Por outro lado, acerca da dimensão comunicação participativa, a ENT1 e ENT2 afirmaram que há muita partilha de informação. Trimestralmente há reuniões regionais onde são apresentadas as novas unidades, as unidades que saíram do grupo, as novidades do grupo e como estão relativamente ao objetivo final do ano. No final do ano é feita uma reunião com todos as unidades de forma a visualizar o ano que passou e se atingiram os objetivos e quais os novos para o ano seguinte. Por fim, a ENT1 referiu a dimensão interdependência onde afirmou haver partilha de custos relativos à publicidade na rádio, mupis, entre outros, e acesso a tecnologias como o programa CRM. Através da análise documental, na tesouraria da empresa verifica-se que o grupo X não tem qualquer apoio financeiro por parte do parceiro. As perspetivas dos entrevistados está

em linha com Vale et al (2017) que sugerem que o CR desenvolve-se através do estabelecimento de confiança, interdependência e comunicação participativa à medida que as empresas trabalham juntas.

Em resumo, o facto das empresas M e Q apresentarem grande peso mediático ao publicitarem a marca na televisão (inclusive através de um programa transmitido num canal generalista e a empresa X efetuar parceria com esta empresa através do *franchising* afetou positivamente as três componentes do CI, essencialmente o CR. O que está em linha com o Downe & et al. (2012), uma vez que as colaborações afetam diretamente a componente CR.

Relativamente ao fator tempo, ENT1 e ENT3 concordaram que é um fator importante a ter em consideração, o que está em linha com Giuliani (2015) que considera que o tempo desempenha um papel relevante na área do CI. Deram, como exemplo, os funcionários necessitarem do fator tempo para começarem a gostar e acreditar nas novas marcas das empresas M e Q. Sendo assim, a colaboração interorganizacional, com o tempo apenas proporcionou a criação de CI nas três componentes de categoria superior do grupo X.

Segundo a visão da ENT1, o *franchising* das empresas M e Q foi uma boa aposta em termos de CI, uma vez que não apontou qualquer indício de destruição de CI. Na sua opinião, a colaboração interorganizacional veio aperfeiçoar o CI da empresa nas três componentes de nível superior. No ponto de vista da ENT2, mesmo com possíveis alterações positivas de CI, acha que não compensou estar ligado a um grupo como as empresas M e Q. Esta entrevistada acredita que a colaboração não foi bem executada nem bem-sucedida. (Faems et al., 2005) Apesar dos benefícios que as alianças proporcionaram à empresa em termos de CI mais concretamente o CM, a empresa enfrentou dificuldades na adaptação das novas exigências, no que concerne a procedimentos e regras impostas pelo *franchising* (Ozmel, Reuer & Gulati, 2013) e em termos monetários. Por outro lado, a ENT3, embora tenha referido a ocorrência de dificuldades nos primeiros anos de *franchising*, acredita que foi uma boa aposta para o grupo em termos de CI. Embora, de um modo geral, a colaboração ter provocado efeitos positivos na empresa em termos de CI, a ENT1, ENT2, ENT3 e ENT5 afirmaram que é improvável renovarem o contrato com a M, visto que não obtiveram o retorno do investimento no parceiro. Além disso, o grupo X está a apostar na nova empresa do grupo: W imobiliária.

Considerações Finais

O último capítulo encontra-se dividida em quatro partes. Em primeiro lugar apresentamos as conclusões retiradas do estudo de caso ao responder às questões de investigação propostas no início desta dissertação. Posteriormente vão ser referidos os contributos deste estudo, as limitações existentes e, por fim, as propostas para investigações futuras.

A presente dissertação tem como objetivo principal, analisar os efeitos de colaborações interorganizacionais na criação e destruição do Capital Intelectual relativamente a uma Pequena e Média empresa de construção civil num determinado espaço de tempo. De acordo com o propósito do estudo, duas questões de investigação foram elaboradas: “Como é que o Capital Intelectual duma empresa de construção civil é criado ou destruído ao longo do tempo?” e “Qual o efeito que uma colaboração interorganizacional com um ator mediático exerce sobre o Capital Intelectual de uma empresa de construção civil?”

Com a primeira questão de investigação pretendia-se determinar que ações e meios o grupo X aplica no seu dia-a-dia que afete positiva ou negativamente o seu CI. Embora o conhecimento acerca do conceito de CI seja escasso pela parte dos participantes no estudo de caso, foi possível comparar a literatura com os resultados obtidos. Relativamente à categoria de nível superior CH, verificou-se que a empresa X cria CI através da contratação de pessoal com vasto conhecimento técnico, da capacidade dos colaboradores melhorarem as suas aptidões ao longo da construção de várias obras, da partilha de conhecimentos entre colegas, da motivação de cada indivíduo, devido à realização de grandes e complexas obras, das excelentes condições que a empresa proporciona ao pessoal relativamente ao alojamento no estrangeiro, à alimentação e a possibilidade de visitarem os seus familiares várias vezes ao ano. Por outro lado, o CI da empresa X foi destruído através da falta de colaboradores que se encontram de baixa médica e produzem atrasos no prazo de acabamento de obras, a ausência de modos por parte dos colaboradores no local de trabalho e as possíveis incompatibilidades de personalidades provocam diminuição de capacidade de trabalhar em equipa. Relativamente à categoria de nível superior CE, a empresa X cria CI através do acompanhamento das várias tarefas dos trabalhadores, da gestão dos equipamentos utilizados em obra, da gestão orçamental de cada obra efetuada, da gestão financeira através do controlo dos vários custos da empresa, do bom serviço de documentação através do devido tratamento, organização e conservação de documentos importantes para a empresa, a utilização de um programa informático de gestão altamente qualificado e da gestão da qualidade das obras das empresas serem feitas ao pormenor criam valor. O CI da empresa originou Passivos Intangíveis internos sobre problemas com informação (Harvey & Lusch, 1999), também classificados como Passivos Estruturais (Stam, 2009), através de tarefas incorretamente divididas, organizadas e coordenadas, isto é, a carência duma boa estrutura organizacional. No caso da categoria de nível superior CR, a empresa X tanto originou criação como destruição relativamente ao CI. Através dos comentários, recomendações e feedback positivo do exterior, a empresa criou AI através de boas relações com entidades externas. Fornecedores e

subempreiteiros da empresa colaboram com esta à anos, o que proporcionou boa imagem da organização e capacidade de negociação. Relativamente aos Passivos Relacionais (Stam, 2009), houve a diminuição no valor das relações com os clientes devido ao prazo de acabamento de obra não ser cumprido. Apesar dos resultados não serem unânimes em termos da perceção dos entrevistados quanto à criação e destruição de CI, conclui-se que o CI da empresa X é criado através dos AI referidos anteriormente. Esses AI proporcionam aumento no rendimento de produção da empresa e vantagens competitivas para as organizações segundo Baiola (2017). Por outro lado, também destrui CI através da formação de Passivos internos como Passivos Humanos, Passivos Estruturais e Passivos Relacionais segundo Stam (2009). Além dos Passivos Internos referidos anteriormente, verificou-se a origem de Passivos Externos segundo Stam (2009). A empresa, ao enfrentar concorrentes fortes da região Norte do país, origina Passivo de Mercado. Além disso, a empresa Y sente dificuldade ao concorrer nas obras públicas devido às influências e historial das grandes empresas. Uma das maiores dificuldades que a organização sente são os dias de chuva, porque é imprevisível e impede a continuação de certas obras. Esse facto cria passivos de Força Maior.

Relativamente à segunda questão de investigação, pretendia-se verificar se uma colaboração interorganizacional, principalmente com um parceiro com grande reputação teria apenas efeitos positivos em termos de CI e, além disso, se afetaria as três componentes do CI da empresa da mesma maneira. No início do *franchising*, a colaboração proporcionou Passivos Humanos devido à insatisfação, falta de motivação e mudanças drásticas no local de trabalho dos colaboradores devido à nova marca. No entanto, com o tempo, o pessoal passou a respeitar e a adorar a reputação que a nova parceria lhes proporcionou. Além disso, proporcionou à empresa formações ao longo dos anos. Relativamente ao Capital Estrutural, a nova marca facultou uma nova ferramenta de pesquisa e gestão de pedidos dos vários clientes, novos processos orçamentais e atualização nos contratos com fornecedores e clientes. Por outro lado, a empresa teve mudanças drásticas no Capital Relacional. A falta de conhecimentos e capacidade de marketing desapareceu com a parceria com a empresa M e Q. Além disso, a relação com os clientes alterou e melhor. A empresa X começou a focar mais na satisfação e na maneira de confraternizar com os clientes. Além disso, a parceria proporcionou a diminuição de concorrentes através da colaboração com as outras unidades do *franchising*. Verificou-se que o Capital Relacional foi o capital mais afetado positivamente na empresa. Segundo Downe et al. (2012), as colaborações afetam diretamente a componente Capital Relacional. Devido à reputação e ao peso mediático que o *franchisor* apresenta, faz sentido dividir o CR da empresa. Segundo a Deloitte (2004), o CR está dividido em três partes: Capital Negócio, Capital Social e Capital Marca. O Capital Marca refere-se à imagem duma organização. (Zabala et al., 2005: 67). Sem dúvida que, com a colaboração, no caso da empresa em estudo, o capital da Marca aumentou significativamente após as colaborações interorganizacionais. Segundo a ENT1, as pessoas passaram a abordar o grupo X devido ao *franchising* do Q. As pessoas passaram a conhece-los mesmo não tendo contacto direto. Desta forma, conclui-se que, a longo prazo, as colaborações interorganizacionais proporcionaram apenas criação de CI na empresa X. Além disso, das três componentes de

categoria superior do CI, a componente mais afetada com as colaborações foi o Capital Relacional.

Segundo Faems et al. (2005), nem todas as colaborações interorganizacionais são bem executadas e bem-sucedidas. Embora os resultados da investigação demonstrem que houve criação de CI com as colaborações interorganizacionais, quatro dos cinco entrevistados concordaram que a possível renovação do contrato com a empresa M e Q seja pouco provável. Em termos monetários não houve grande retorno para o grupo X. Segundo a ENT1: “O futuro do grupo deixará de ser o *franchising* com a empresa M e Q e passará a ser a empresa mais recente, a W imobiliária”.

O presente estudo de caso contribuiu para enriquecer a literatura sobre CI em empresas de construção. De facto, pesquisas sobre capital intelectual e seus impactos na indústria da construção raramente foram efetuadas (Lin, Yu, Wu & Cheng, 2017). Este estudo permitiu ainda o enriquecimento da literatura relativo à criação e destruição de CI bem como às colaborações interorganizacionais em PMEs. Além disso, contribuiu para aumentar a notoriedade, por parte dos gestores, do tema criação e destruição pouco explorado no sector em causa.

Este estudo não está isento de limitações. A falta de estudos cujo tema seja o Capital Intelectual nas Pequenas e Médias Empresas (Khaliq & Isa, 2014) e sobre as influências do peso mediático sobre o CI numa empresa, dificultou a realização desta investigação. Por outro lado, a amostra utilizada no estudo de caso ficou limitada à dimensão da organização, uma PME em Portugal. Além disso, a maioria dos colaboradores da empresa em estudo encontram-se no estrangeiro. Nota-se que este estudo está limitado a um único estudo de caso e as conclusões propostas não podem ser generalizadas para todos os casos.

Relativamente a futuras investigações, existe a necessidade de desenvolver mais análises empíricas focadas nos efeitos negativos do Capital Intelectual (Giuliani, 2015). Esta investigação contribui para futuras investigações nas PMEs de Portugal no sector da construção civil ou até noutras áreas como modo de criação de valor. Sendo assim, sugerimos a continuação do mesmo estudo com outros *franchisings* da rede M e Q. Por outro lado, estudos futuros poderão comparar os resultados obtidos nesta dissertação com outros *franchisings* do Norte ou até com a região Sul. Além disso, investigação futura poderá focar-se em determinar se compensa financeiramente a realização deste tipo de colaboração interorganizacional.

Referências Bibliográficas

- Abeysekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.º 14 N.º. 2, pp. 227-245
- Akhtar, C., Ismail, K., Ndaliman, M., Hussain, J. & Haider, M. (2015). Can Intellectual Capital of SMEs Help in Their Sustainability Efforts. *Journal of Management Research*. Vol. 7, N.º. 2, pp. 83-97
- Andreou, A. and Bontis, N. (2007). A model for resource allocation using operational knowledge assets. *The Learning Organization: An International Journal*. Vol. 14, N.º 4, pp. 345-374
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 41, N.º 5, pp. 726–758
- Baiola, S. (2017). *Intellectual capital: The strategic resource of organizations*. The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, Vol.º 36, N.º 4.
- Beattie, V., & Thomson, S. J. (2004). *A comprehensive analysis of intellectual capital components as a precursor to empirical investigation of disclosures in annual reports*. Paper presented at the 8th annual financial reporting and business communication conference, Cardiff.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Ivey Business Journal*. Vol. 60, N.º4, pp. 40-47.
- Bontis, N. (1999). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field. *International Journal of Technology Management*. Vol. 10, pp.433-463
- Brooking, Annie (1996). *Intellectual Capital: Core asset for the third millennium enterprise*. London, Thomson
- Cabrita, R. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Cabrita, M. & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *Intellectual capital and business performance*. Vol. 43, pp. 212-237

Caddy, I. (2000), Intellectual capital: recognizing both assets and liabilities. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1, N° 2, pp. 129-146.

Cañibano, L., Sanchez, P., Garcia-Ayuso, M. and Chaminade, C. (2002). *MERITUM guidelines for managing and reporting on intangibles (intellectual capital report)*. Vodafone Foundation, Madrid.

Chaminade, C. & Roberts, H. (2003). What it means is what it does: a comparative analysis of implementing intellectual capital in Norway and Spain. *European Accounting Review*. Vol. 12, N° 4, pp. 733-751.

Child, J. & Faulkner, D. (1998). *Strategies of Co-operation*. Managing Alliances, Networks, and Joint-Ventures. Oxford: Oxford University Press.

Chiucchi, M.S. & Dumay, J. (2015). Unlocking intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.° 16 N.° 2, pp. 305-330.

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol.° 35 N.° 1, pp. 128-152.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dacin, M. T., Hitt, M. A., & Levitas, E. (1997). Selecting partners for successful international alliances: Examination of US and Korean firms. *Journal of World Business*. Vol.° 32, N.° 1, pp. 3–16.

Das, S., Sen, P. K & Sengupta, S. (2003). Strategic alliances: a valuable way to manage intellectual capital?. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 4, N.° 1, pp. 10-19

Deloitte (2004). *Corporate Reputation in Deloitte Spain*.

Downe, A. Loke, S. & Sambasivan, M. (2012). Relational capital and SME collaborative strategy in the Malaysian service industry. *International Journal of Services, Economics and Management*. Vol. 4, N° 2, pp. 145-166

Draghici, A. & Gogan, M. L. (2013). A possible approach for generic model concerning intellectual capital evaluation. *Annual session of scientific papers IMT, 12*, pp. 267-273.

Dumay, J., & Garanina, T. (2013). Intellectual capital research: A critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.° 14, N.° 1, pp. 10-25

Dzinkowski R. (2000). The measurement and management of intellectual capital: an introduction. *Manag Account*. pp:32–36.

Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, Vol.30, N.º 3, pp. 366-373.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1998). Capital intelectual – Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books

Faems, D., Looy, B. & Debackere, K. (2005). Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach. *The Journal of Product Innovation Management*. pp. 238-250

Ferenhof, H., Durst, S., Bialecki, M. & Selig, P. (2015). Intellectual capital dimensions: state of the art in 2014. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 16, N.º. 1, pp. 58-100.

Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance*. Amacom, New York, 2ª ed

Fortin, M. (2003). *O processo de investigação : da concepção à realização* . Loures : Lusociência.

Freixo, M. (2009). Metodologia Científica: fundamentos, métodos e técnicas. Lisboa: Instituto Piaget

Garcia-Parra, M., Simo, P., Sallan, J.M. & Mundet, J. (2009). Intangible liabilities: beyond models of intellectual assets. *Management Decision*. Vol. 47 N.º. 5, pp. 819-830.

Giuliani, M. (2009). Intellectual capital under the temporal lens. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 10, N.º. 2, pp. 246-259.

Giuliani, M. (2013). Not all sunshine and roses: investigating intellectual liabilities ‘in action. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 14, N.º. 1, pp. 127-144.

Giuliani, M. (2015). Rome wasn't built in a day ... reflecting on time, intellectual capital and intellectual liabilities. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 16, N.º. 1, pp. 2-19.

Gogan, Maria-Luminita. (2014). An innovative model for measuring intellectual capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. pp. 194 – 199

Gogan, L. M., Rennung, F., Fistic, G., Draghici, A. (2014). A proposed tool for managing intellectual capital in small and medium size enterprises. *Procedia Technology*. Vol. 16, pp. 728 – 736

Gomes, B. Negra, C. & Negra, E. (2014), Passivos intangíveis: uma discussão a respeito da sua evidenciação nas demonstrações contábeis. *Revista Mineira de Contabilidade*. N.º 55, pp. 22-31

Grasenick, K. & Low, J. (2004). Shaken, not stirred. Defining and connecting indicators for the measurement and valuation of intangibles. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5 N.º. 2, pp. 268-281.

Gray, B., & Stites, J. P. (2013). Sustainability through partnerships: Capitalizing on collaboration. *Network for Business Sustainability*.

Guthrie, J., Ricceri, F. & Dumay, J. (2012). Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research. *British Accounting Review*. Vol.º 44, N.º. 2, pp. 68-82.

Harrison, S. & Sullivan P. H. (2000). Profiting from Intellectual Capital: Learning from Leading Companies. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1 N.º. 1, pp. 33-46.

Harvey, M.G. and Lusch, R.F. (1999). Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities. *European Management Journal*, Vol. 17 N.º. 1, pp. 85-92.

Hejazi, R., Ghanbari, M. & Alipour, M. (2016). Intellectual, Human and Structural Capital Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's Q. *Knowledge and Process Management*. Vol.º 23 N.º 4, pp. 259– 273

Hora, H., Monteiro, G. & Arica, J. (2010). Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo cm coeficiente alfa de cronbach. *Produto&Produção*. Vol.º11, N.º2, pp. 85-103.

Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M. & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 18, N.º 4, pp. 904-922

James, G. Combs, J. David, J. & Ketchen, JR. (2003). Why do Firms use Franchising as na Entrepreneurial Strategy? A meta-analysis. *Journal of Management*. Vol. 29, n.º3, pp. 443-465

Jepson, M. & Ross, D. J. (2006). *A capital idea - developing an IC-based model for market value plans*. Master thesis, Lund University, Lund.

Jones, G. J., Edwards, M., Bocarro, J. N., Bunds, K. S. & Smith. J. W. (2017). Collaborative Advantages: The Role of Interorganizational Partnerships for Youth Sport Nonprofit Organizations.

Journal of Sport Management. Vol. 31, pp.148-160

Kadangwe, S. & Emuze, F. (2017). Value creation and inherent constraints in the Malawian construction industry. *International Journal of Construction Supply Chain Management*. Vol. 7, N^o. 2, pp. 56-67

Kale, S. (2009). Fuzzy Intellectual Capital Index for Construction Firms. *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 135, N^o. 6, pp. 508-517

Khalique, M. & Isa, H. (2014). Intellectual Capital in SMEs Operating in Boutique Sector in Kuching, Malaysia. *Journal of Management Research*. Vol. 13, N^o. 2, pp. 17-28.

Khamseh, H. & Jolly, D. (2008). Knowledge transfer in alliances: determinant factors. *Journal of Knowledge Management*. Vol.^o 12 N.^o 1, pp. 37-50.

Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol.^o 9 N.^o 4, pp. 319-332.

Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*. Vol.^o 10, N.^o3, pp. 281–99.

Korsakienė, R., Liučvaitienė, A., Bužavaitė, M. & Šimelytė, A. (2017). Intellectual Capital as a Driving Force of Internationalization: a Case of Lithuanian SMEs. *The International Journal Entrepreneurship and Sustainability Issues*. Vol. 4, N.^o 4, pp. 502-515

Kristandl, G.& Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*. Vol. 45, N^o. 9, pp. 1510-1524

Krynauw, F., Lowies, A. & Ritacco, G. (2013). An Investigation into the Implementation of a Franchising Model by the South Africa Post Office as a Business Expansion Tool. *Interdisciplinary Review of Economics and Management*. Vol.^o 3 N.^o 2, pp. 43-67

Latusek, D. & Vlaar, P. (2018). Uncertainty in interorganizational collaboration and the dynamics of trust: A qualitative study. *European Management Journal*. Vol. 36, pp. 12-27

Lin D., Yu W., Wu, C. & Cheng, T. (2017). Correlation between intellectual capital and business performance of construction industry – an empirical study in Taiwan. *International Journal of Construction Management*. pp: 1-15

López-Cabarcos, M. Á. & Grandía-Dopico, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: algunas reflexiones y experiencias*. (1ª ed.). La Coruña: Netbiblo.

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. Sage Publications.

McNamara, M. (2012). Starting to Untangle the Web of Cooperation, Coordination, and Collaboration: A Framework for Public Managers. *International Journal of Public Administration*. Vol. 35, Nº. 6, pp. 389-401

Medeiros, Marcelo (2014). Estamos preparados para a era do conhecimento? <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estamos-preparados-para-a-era-do-conhecimento/79642/>

Meritum Project (2002). *Guidelines for managing and reporting on intagibles (intellectual capital report)*.

Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldaña, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Mills, A. J.; Eurepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Reseach*. vol. 1º. London: SAGE.

Mølbjerg-Jørgensen, K. (2006). Conceptualising intellectual capital as language game and power. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 7, N.º1, pp. 78-92

Mouritsen, J., Larsen, H.T. & Bukh, P.N.D. (2001). Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge. *Accounting Organizations and Society*. Vol. 26, Nº 7/8, pp. 735-62.

Novas, J. (2008). *A contabilidade de gestão e o capital intelectual-elementos integradores e contributos para uma gestão estratégica das organizações*. Tese de Doutoramento. Universidade de Évora, Portugal.

Ozmel, U., Reuer, J. & Gulati, R. (2013). Signals Across Multiple Networks: How Venture Capital and Alliance Networks affect Interorganizational collaboration. *Academy of Management Journal*. Vol. 56, Nº. 3, pp. 852–866

Pablos, PD. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.º 4 N.º1, pp. 61–81.

Pennec, M. & Raufflet, E. (2018). Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*. Vol. 148, pp. 817–834

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais - A complementariedade do SPSS*. 6a edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Petty, R. and Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and Management. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.º 1 N.º 2, pp. 155-76.

Pinto, R. & Kastenholz, E. (2011). Collaborative destination Marketing. INTERNATIONAL CONFERENCE ON TOURISM & MANAGEMENT STUDIES. pp. 215-228

Por Data, Base de Dados Portugal Contemporâneo. (2018, Fevereiro). Empresas: total e por dimensão. Retirado do <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2857-246181>

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. 4.ª ed. Lisboa : Gradiva.

Riahi-Belkaoui (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: a study of the resource-based and stakeholder views. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.º 4 N.º 2, pp. 215–226

Rodrigues, J. & Ordóñez, P. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*. Vol.º 7 N.º 3, pp. 82–91

Royal, C. & O'Donnell, L. (2008). Emerging human capital analytics for investment processes. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 9 N.º 3, pp. 367-379

Secundo, G., Massaro, M., Dumay, J. & Bagnoli, C. (2018). Intellectual capital management in the fourth stage of IC research. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.º 19 N.º 1, pp. 157-177

Seleim, A., & Khalil, O. E. (2011). Understanding the knowledge management – intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.º12, pp. 586 – 614

Silva, A & Pinto, J. (2003). *Metodologia das Ciências Sociais*. Edições Afrontamento.

Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. New York, NY: The Guilford Press.

- Stam, C. D. (2009). Intellectual liabilities: lessons from The Decline and Fall of the Roman Empire. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol.39, N.º 1, pp. 92-104.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The Wealth of New Organisations*. Nicholas Brealey Publishing Ltd, London.
- Subramaniam, M. & Youndt, MA. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*. Vol.º 48, N.º3, pp. 450–463.
- Sullivan, P.H. (1998). *Introduction to intellectual capital management*. Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation. New York. pp. 3-20.
- Sveiby, K. E. (1997). The Intangible Asset Monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. Vol. 2, n.º 1, pp. 73-97
- Thomson, A., & J. Perry. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*. Vol. 66, pp. 20-32.
- Topal, Y., Conkar, M. K., & Mustafa, U. C. (2008). *The Constitution and Measurement of Intellectual Capital: An Application in Banking Sector in Afyonkarahisar*. Paper presented at the First International Conference on Management and Economics, Epoka University, Turkey.
- Vale, J., Branco, M. C., Ribeiro, J. (2016). Individual intellectual capital versus collective intellectual capital in a meta-organization. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 17, N.º. 2, pp. 279-297
- Vale, J., Branco, M. C., Ribeiro, J. (2017). Intellectual capital management and power mobilisation in a seaport . *Journal of Knowledge Management*. Vol. 21, N.º. 5, pp. 1183-1201
- Vale, J., Branco, M. C., Ribeiro, J. (2018). A Relational Approach to the Creation and Deterioration of Intellectual. *International Journal of Transport Economics*. Vol. 45, N.º.1, pp. 176-202
- Verbi GmbH. (2018). *MAXQDA The art of Data Analysis*. https://www.maxqda.com/brasil/analise-dados-qualitativos?gclid=EAlaIqobChMI1qed5aj02wIVFuEbCh0TPA6tEAAYASAAEgK19vD_BwE Acesso em 24 de Junho de 2018.
- Wang, W. & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.º 6 N.º 2, pp. 222–236

Wang, H., & Wu, C. (2011). Green growth as the best choice for Chinese small and medium enterprises in sustainable development. *Asian Social Science*, Vol. 7, N.º 5, pp. 81-84.

Wei, Y., & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*. Vol. 35, N.º 4, pp. 571-585.

Winkler, I. (2006). Network governance between individual and collective goals: Qualitative evidence from six networks. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 12, N.º 3, pp. 119-134

Wu, W., Shih, H. & Chan, H. (2009). The analytic network process for partner selection criteria in strategic alliances. *Expert Systems with Applications*. Vol.º 36, pp. 4646–4653

Xue, X., Zhang, R., Wang, L., Fan, H., Yang, R. & Dai, J. (2018). Collaborative Innovation in Construction Project: A Social Network Perspective. *Journal of Civil Engineering*. Vol. 22, N.º 2, pp: 417-427

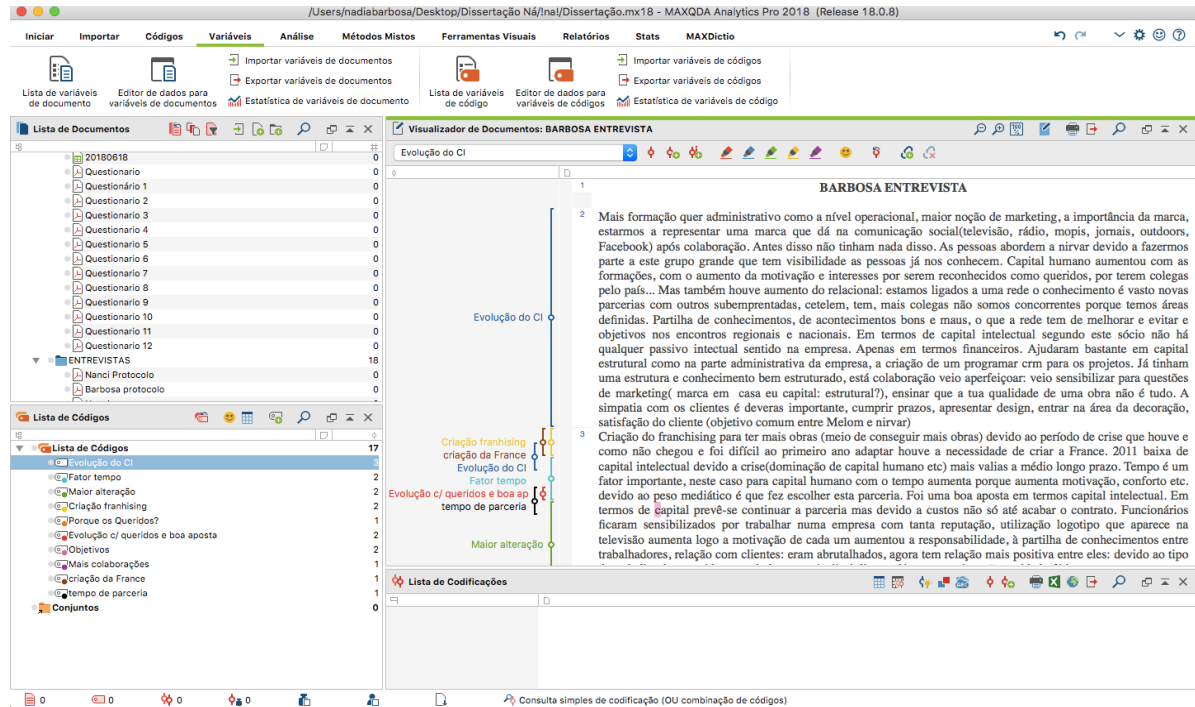
Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press, New York.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. 5.^a ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zabala, I., Panadero, G., Gallardo, L. M., Amate, C. M., Sánchez-Galindo, M., Tena, I., Villalba, I. (2005). Corporate Reputation in Professional Services Firms: 'Reputation Management Based on Intellectual Capital Management'. *Corporate Reputation Review*. Vol. 8, N.º1, pp. 59-71

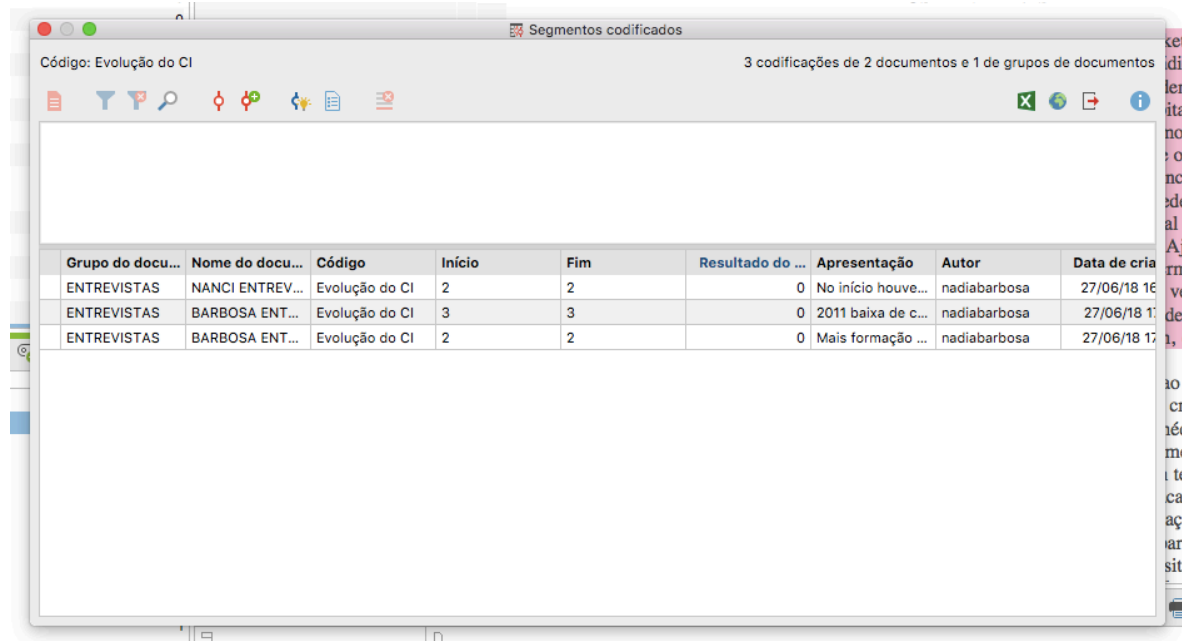
Anexos

Anexo 1 – MAZQDA



Fonte: Elaboração Própria com base no MAXQDA

Anexo 2 – Segmentos Codificados de um Código Específico



Fonte: Elaboração Própria com base no MAXQDA

Apêndices

Apêndice 1 – Definições de Capital Intelectual segundo vários autores

Autores	Definições
Bontis (1996)	Descrever a captação, codificação e divulgação de informações, a aquisição de novas competências através da capacidade e desenvolvimento de cada um e a reestruturação dos sistemas de negócios
Brooking (1996: 12)	“Termo dado à combinação de ativos intangíveis que permitem que a empresa funcione.”
Stewart (1997)	Força intelectual coletiva que pode ser usada para criar riqueza.
Edvinsson (1997)	Diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado da empresa.
Sullivan (1998)	Conjunto de conhecimentos que pode ser convertido em lucro.
Cañibalo & et al. (2002)	Fonte não-física que gera benefícios econômicos futuros que podem ou não aparecer em relatórios financeiros
Mølbjerg-Jørgensen (2006: 78)	“Conhecimento sobre conhecimento, criação de conhecimento e influência sobre o valor”.

Apêndice 2 – Componentes do Capital Intelectual segundo vários autores

Autores	Capital Humano
Bontis (1999)	Capital Humano: conhecimento tácito embutido nas mentes dos funcionários.
Stewart (1997)	Capital Humano: único recurso da empresa capaz de raciocinar.
Sullivan (1998)	Capital Humano: a capacidade que cada funcionário apresenta para dar resposta aos desejos de cada cliente. Inclui o know-how geral, as habilidades e a experiência adquiridas de todas as pessoas que constituem uma organização. O conhecimento pode ser dividido em dois tipos: conhecimento tácito (conhecimento que existe dentro de cada pessoa) e conhecimento codificado (envolve uma forma de meio de comunicação). CH é considerado um recurso, visto que pode gerar valor para a organização. Esse recurso pode ser utilizado

	diretamente ou indiretamente dependendo do tipo de empresa.
Fitz-enz (2000)	Capital Humano: combinação entre os fatores pessoais e a força de trabalho coletiva de uma empresa.
Cañibalo et al. (2002)	Capital Humano: é a parte da firma que vai para casa.
Autores	Capital Estrutural
Bontis (1999: 444)	Capital Estrutural: “as rotinas organizacionais do negócio.”
Sullivan (1998)	Capital Estrutural: designação da carência do capital intelectual relativamente aos recursos de apoio numa empresa. Refere-se aos ativos, quer tangíveis e intangíveis, que os empregados não podem retirar da empresa. CE é o suporte que as empresas fornecem ao CH. O suporte direto inclui elementos físicos como computadores, telefones, secretarias e impressoras. Os elementos intangíveis do suporte direto são por exemplo os sistemas informáticos e procedimentos de trabalho. Este tipo de suporte afeta diretamente o CH. No caso do suporte indireto, este também inclui elementos físicos bem como intangíveis. No primeiro caso temos como exemplos os prédios, as luzes e sistema de canalização. No segundo caso temos como exemplos os planos estratégicos da empresa, os sistemas de pagamento, sistemas de custo e relação com fornecedores. Este tipo de suporte não afeta diretamente o CH.
Dzinkowsk (2000)	Capital Estrutural: CE é o conhecimento que permanece dentro da empresa.
Cañibalo et al. (2002)	Capital Estrutural: CE completa o capital intelectual numa empresa ao encorajar o CH a criar e aproveitar o seu conhecimento. O CE é a parte da firma que permanece no estabelecimento.
Autores	Capital Relacional
Bontis (1999: 444)	Capital Relacional: “o conhecimento incorporado nas relações estabelecidas com o ambiente externo.” Alguns gestores não reconhecem que podem aumentar os seus conhecimentos com os seus próprios clientes e fornecedores. Se soubermos exatamente o que os clientes pretendem num determinado produto, a nossa organização torna-se líder no mercado. Este elemento do CI é o mais difícil de desenvolver, visto que se refere a elementos externos à empresa.
Cañibalo et al. (2002) e Das, Sen, Sengupta (2003)	Capital Relacional: todos os recursos ligados às relações com partes externas da empresa, como clientes, subcontratados, fornecedores, parceiros, investidores, distribuidores e governo

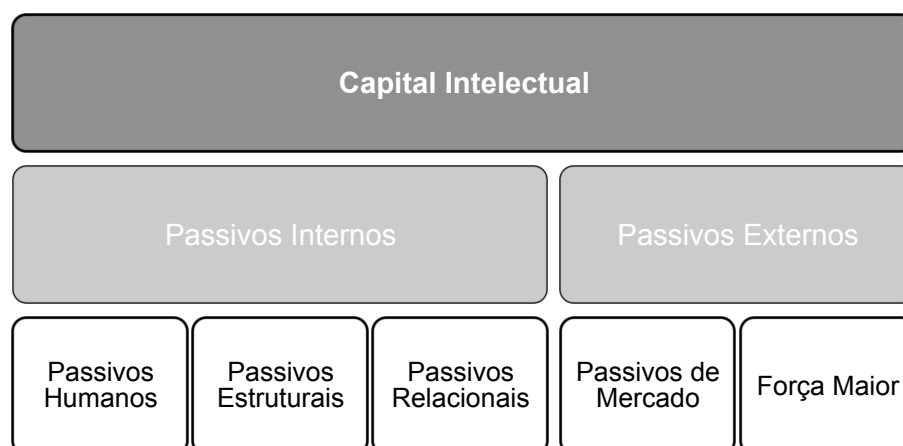
Apêndice 3 – Algumas categorias de nível inferior das Componentes do Capital Intelectual segundo Beattie & Thomson (2004)

Capital Humano	Capital Estrutural	Capital Relacional
Adaptabilidade	Processos administrativos	Capacidade básica de marketing
Atitudes	Sistemas de comunicação	Marcas
Capacidade	Canais competitivos e de mercado	Colaborações de negócios
Comprometimento	Cultura	Perfil do cliente
Habilidades comunicativas	Suporte ao cliente	Colaboração
Competência	Foco no cliente	Poder comercial
Criatividade	Bancos de dados	Conectividade dos concorrentes
Educação	Canais de distribuição	Conhecimento do cliente
Experiência de funcionários	Serviços de documentação	Lealdade do consumidor
Flexibilidade dos funcionários	Processos de Gestão	Reputação do cliente
Conhecimento dos funcionários	Processo de Operação	Satisfação do cliente
Produtividade dos funcionários	Flexibilidade Organizacional	Canais de distribuição
Satisfação do empregado	Rotinas organizacionais	Contratos financeiros
Igualdade	Estrutura organizacional	Acordos de franquia
Simpatia	Patentes	Imagem
Mais formação pessoal / profissional	Gestão da Qualidade	Conhecimento com a comunidade
Capacidade inovadora	Software especializado	Conhecimento com o governo
Capacidade de aprendizagem	Sistemas (informação / rede)	Conhecimento com fornecedores
Lealdade à organização		Contratos de licenciamento
Motivação		Links com fornecedores
Experiência pessoal / profissional		Intensidade do mercado
Habilidade pessoal		Capacidade de Negociação com Entidades Financeiras
Sensibilidade		Reputação
Assumir a responsabilidade		<i>Stakeholders</i>
Capacidade de trabalho em equipe		
Competência atualizada		
Qualificações profissionais		
Competências relacionadas ao trabalho		

Apêndice 4 – Classificação de Passivos Intangíveis segundo Harvey & Lusch (1999)

Passivos Intangíveis	Interno	Externo
Problemas com Processos	Planos estratégicos fracos	Pouca qualidade de produtos e serviços.
	Processos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico inadequados	Pouca confiança nos fornecedores
	Processos antiquados de fabricação do produto	Alta rotatividade de clientes e fornecedores
	Processos pobres acerca de novos produtos	
Problemas com Humanos	Inexperiência da equipa de gestão	Cliente prejudicado pelo nosso produto
	Desenvolvimento inadequado	Má reação entre os clientes sobre a empresa
	Discriminação entre colegas de trabalho	
	Alta rotatividade de pessoal	
Problemas com Informação	Falta adequada de infraestruturas de informação	Relações sobre a marca e o produto
	Falta de análise	Diminuição da reputação da empresa
Problemas com Configurações	Falta de patentes	Instalações de produção ineficientes
	Localização inadequada de armazéns	Canais de distribuição Inadequado

Apêndice 5 – Classificação de Passivos Intangíveis segundo Stam (2009)



Apêndice 6 – Protocolo de Entrevista à ENT1 e ENT2

Consentimento do Protocolo - Entrevista Semiestruturada

Após a apresentação dos objetivos principais do estudo, eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo de caso efetuado pela aluna do ISCAP Nádia Barbosa, orientado pelo Dr.º José Vale, no âmbito da dissertação de Mestrado Contabilidade e Finanças. Além disso, permito que a entrevista seja gravada.

Protocolo - Entrevista Semiestruturada

Data:

Local:

Duração:

1. Breve introdução do objetivo do estudo e do que se trata CI.
2. Houve evolução dos vários elementos do CI da empresa? Exemplos.
3. Fator tempo: relevante na criação ou destruição do CI da empresa.
4. O que alterou mais no CI desde que a empresa foi criada.
5. Criação de um franchising. Porque?
6. Porque os Q mudei a casa? (peso mediático?)
7. A X evoluiu com os Q? Foi uma boa aposta?
8. Houve dificuldade em relação aos objetivos? E em termos de confiança, interdependência e comunicação participativa?
9. Necessidade de fazer mais colaborações/empresas para além dos Q?
10. Criou a X France logo após ao primeiro ano com os Q...
11. Quanto tempo prevê a parceria entre a X e M+Q?

Apêndice 7 – Protocolo de Entrevista à ENT3, ENT4 e ENT5

Consentimento do Protocolo - Entrevista Semiestruturada

Após a apresentação dos objetivos principais do estudo, eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo de caso efetuado pela aluna do ISCAP Nádia Barbosa, orientado pelo Dr.º José Vale, no âmbito da dissertação de Mestrado Contabilidade e Finanças. Além disso, permito que a entrevista seja gravada.

Protocolo - Entrevista Semiestruturada

Data:

Local:

Duração:

1. Breve introdução do objetivo do estudo e do que se trata CI.
2. Houve evolução dos vários elementos do CI da empresa? Exemplos.
3. Fator tempo: relevante na criação ou destruição do CI da empresa.
4. O que alterou mais no CI desde que a empresa foi criada.
5. Criação de um franchising. Porque?
6. Porque os Q? (peso mediático?)
7. A X evoluiu com os Q? Foi uma boa aposta?
8. Houve dificuldade em relação aos objetivos? E em termos de confiança, interdependência e comunicação participativa?

Apêndice 8 – Datas e Durações das Entrevistas e Discussões Informais

Recolha de dados	Indivíduo	Datas	Durações
Entrevistas	ENT1	11/06/2018	33 minutos
	ENT2	22/06/2018	27 minutos
	ENT3	27/06/2018	21 minutos
	ENT4	29/06/2018	23 minutos
	ENT5	05/07/2018	19 minutos
Discussões Informais	DIS1	Entre o mês de agosto e setembro	Total: 60 minutos
	DIS2	Entre o mês de agosto e setembro	Total: 60 minutos
	DIS3	Entre o mês de agosto e setembro	Total: 60 minutos
	DIS4	Entre o mês de agosto e setembro	Total: 60 minutos
	DIS5	03/09/2018	30 minutos
	DIS6	03/09/2018	30 minutos
	DIS7	03/09/2018	30 minutos
	DIS8	03/09/2018	30 minutos
	DIS9	03/09/2018	30 minutos
	DIS10	03/09/2018	30 minutos

Apêndice 9 – Questionário

Excelentíssimo/a Senhor/a:

O presente questionário faz parte do estudo de caso desenvolvido na dissertação “Capital Intelectual – Estudo de caso aplicado a uma empresa de Construção civil” do mestrado de Contabilidade e Finanças do ISCAP (Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). O objetivo desta dissertação é analisar os efeitos de colaborações interorganizacionais na criação e destruição do Capital Intelectual de uma PME de construção civil, X, Lda.

Pedimos-lhe que responda às várias perguntas com a maior sinceridade assinando com uma cruz o número que melhor corresponda à sua opinião. A sua contribuição é de extrema importância para a realização do presente estudo. Todas as respostas fornecidas são estritamente confidenciais.

Agradecemos a sua colaboração.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

A) Capital Humano

A.1.	Desde que entrei na X o meu conhecimento técnico aumentou.	1	2	3	4	5
A.2.	As minhas aptidões aumentaram após o franchising M e Q.	1	2	3	4	5
A.3.	Partilho as minhas técnicas de trabalho com os meus colegas.	1	2	3	4	5
A.4.	Algumas técnicas que aplico hoje em dia aprendi com o meu colega de trabalho.	1	2	3	4	5
A.5.	Melhorei as minhas técnicas de trabalho através de formações.	1	2	3	4	5
A.6.	Já tive formações através do franchising M e Q.	1	2	3	4	5
A.7.	Ponho sempre em prática o que aprendi nas formações.	1	2	3	4	5
A.8.	Gosto de trabalhar em equipa.	1	2	3	4	5
A.9.	Trabalho sempre em equipa.	1	2	3	4	5
A.10.	Sou sempre profissional nos trabalhos que me compete fazer.	1	2	3	4	5
A.11.	Desde que estou na X que a minha saúde física nunca foi posta em causa.	1	2	3	4	5
A.12.	Sinto-me bem e motivado em trabalhar na X.	1	2	3	4	5
A.13.	Sinto-me satisfeito com as atividades que realizado.	1	2	3	4	5
A.14.	Sinto-me intimidado com a entrada de novos colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
A.15.	Sinto-me motivado por trabalhar na MX e QX.	1	2	3	4	5
A.16.	Capital Humano, conhecimento e habilidades que cada funcionário apresenta, é a componente mais importante da empresa.	1	2	3	4	5

B) Capital Estrutural

B.1.	Tenho sempre disponível material e equipamento de que necessito para a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
B.2.	Após o franchising M e Q, a rigidez das regras na empresa aumentou.	1	2	3	4	5
B.3.	Os métodos administrativos foram alterados com a entrada da marca Q para o grupo X.	1	2	3	4	5
B.4.	Os serviços de documentação alteraram com a entrada da marca Q para o grupo X.	1	2	3	4	5
B.5.	Os sistemas informáticos não alteraram com a entrada da marca Q para o grupo X.	1	2	3	4	5
B.6.	As instalações físicas do meu ambiente de trabalho melhoraram com o franchising M e Q.	1	2	3	4	5
B.7.	Capital Estrutural, a infraestrutura da firma, é a componente mais importante da empresa.	1	2	3	4	5

C) Capital Relacional

C.1.	A X apresenta uma variedade de colaborações com outras organizações para além da M e Q.	1	2	3	4	5
C.2.	A X aumentou as alianças com outras organizações após o franchising M X e Q X.	1	2	3	4	5
C.3.	A X ganhou poder comercial com o franchising M e Q.	1	2	3	4	5
C.4.	A X desde que foi criada apresenta boas relações com os clientes.	1	2	3	4	5
C.5.	As relações com os clientes aumentou após o franchising M e Q.	1	2	3	4	5
C.6.	A maioria dos clientes ficam satisfeitos com o serviço da M.	1	2	3	4	5
C.7.	Os clientes confiam na M X e os Q X.	1	2	3	4	5
C.8.	Os clientes confundem a M X com a M e os Q do programa de televisão.	1	2	3	4	5
C.9.	A X sempre teve uma boa relação com os seus fornecedores.	1	2	3	4	5
C.10.	A X melhorou a relação com os seus fornecedores após o franchising M e Q.	1	2	3	4	5
C.11.	Considero uma mais-valia para o grupo a criação da M X e Q X.	1	2	3	4	5
C.12.	A M e os Q confiam no grupo X.	1	2	3	4	5
C.13.	Capital Relacional, o conhecimento incorporado nas relações com as pessoas e entidades externas que influenciam a vida da organização, é a componente mais importante da empresa.	1	2	3	4	5

Fim.

Apêndice 10 - Categorização das Entrevistas Semiestruturadas

Entrevistados: ENT1, ENT2, ENT3, ENT4, ENT5

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Criação e Destruição de Capital Intelectual	Capital Humano	Ativos	o Conhecimento dos funcionários	ENT1: “Vasto conhecimento na área de construção” ENT4: “O pessoal tenta sempre melhorar as competências técnicas uns com os outros”;
			o Alta motivação dos colaboradores	ENT2: “Notava-se interesse e motivação nos trabalhadores ao efetuar as obras” ENT3: “Motivados com os tipos de obras”
			o Lealdade com a empresa	ENT4: “notasse que há trabalhadores que são leais à casa, lutam sempre para dar o melhor.”
		o Capacidade de trabalhar em equipa	ENT5: “Colaboradores com grande capacidade de trabalhar em equipa”	
		Passivos Humanos	o Saúde do pessoal prejudica a empresa e desmotiva colegas	ENT2: “Diminuição de pessoal impossibilitou efetuar obras” “numa obra de prazo de 3 meses, o facto de funcionários meterem baixa médica faz com que tenhamos de subcontratar”;
			o Pouca capacidade de trabalhar em equipa	ENT4: “Às vezes é difícil coloca-los a trabalhar na mesma obra”
			o Pouca confiança entre pessoal	ENT5: “Guerrilha entre colaboradores”
	o Más atitudes em obra	ENT3: “Quando comecei a trabalhar para a empresa X os trabalhadores eram abrutalhados no seu local de trabalho.”		
	Capital Estrutural	Ativos	o Boa estrutura administrativa	ENT1: “Sempre disponibilizei ótimas condições administrativas” ENT3: “Apresentava boa administração desde o início. Além disso, desde que sou Engenheira nunca deixei de dar apoio e controlar o pessoal nas obras”

			o Bom serviço de documentação	ENT1: <i>“Tínhamos uma boa estrutura montada.”</i> ENT5: <i>“Serviços de documentação muito organizada”;</i>
			o Ótimos processos de gestão e de qualidade	ENT1: <i>Sempre acompanhei meus colaboradores nas suas tarefas”</i> ENT4: <i>“Bom processo de gestão e de qualidade nas obras, principalmente as públicas”</i>
			o Boa estrutura informática	ENT5: <i>“Sempre tive à disposição uma boa estrutura informática” ;</i> <i>“Necessidade de novo apoio contabilístico francês”</i>
			o Gestão Financeira	ENT2: <i>“Tento sempre gerir os vários custos da empresa em termos financeiros”</i>
		Passivos Estruturais	o Nenhum Passivo referido	-
	Capital Relacional	Ativos	o Boa imagem	<i>“Boa imagem na região perante os fornecedores, clientes, estados e bancos”</i>
			o Boa relação com fornecedores	ENT3: <i>“Bons negócios em termos de compras de material”</i>
			o Boa relação com entidades externas	ENT4: <i>“Acho que há uma boa relação com todos”</i> ENT5: <i>“Sempre notei uma boa relação entre o grupo e intervenientes externos”</i>
		Passivos Relacionais	o Falta capacidade básica de marketing	ENT1: <i>“Não tínhamos noção da importância da marca”</i>
			o Pouca satisfação dos fornecedores	ENT2: <i>“Atrasos de pagamento fragilizou a relação com os fornecedores”</i> ENT5: <i>“Fornecedores descontentes com a empresa devido a atrasos de pagamento”</i>
			o Pouca lealdade de alguns clientes	ENT2: <i>“Maior pressão por causa dos clientes”</i>
	Tempo	A sua relevância	o Cria-se valor com o tempo.	ENT1: <i>“Aumento da bagagem de conhecimento dos colaboradores”;</i> <i>“Mais valias em médio longo prazo com as colaborações”</i>

				<p>ENT2: “O pessoal da empresa X, com o tempo, tende a melhorar”</p> <p>ENT3: “O tempo permitiu evoluir em termos de capital humano devido a mudanças de comportamento do pessoal”</p> <p>ENT5: “Aumento de experiência dos colaboradores; possibilidade de instalar melhor programas informáticos”</p>	
Colaboração Interorganizacional	Colaboração	Seleção do tipo de parceria	○ Uso da marca	<p>ENT1: “Puder utilizar a sua marca”</p> <p>ENT2: “Utilizar a imagem dos Q”</p>	
		Seleção do parceiro	○ Reputação do parceiro	<p>ENT1: “Devido ao peso mediático que ela apresenta”</p> <p>ENT2: “Conseguirmos angariar obras maiores e utilizar a imagem dos Q para efetuar decoração”</p>	
		Gestão da colaboração	○ Renovação de contratos e várias reuniões ao longo do tempo	<p>ENT1: “Através de renovação de contrato de x em x anos” “Várias reuniões ao longo do ano”</p>	
	Capital Intelectual	Capital Humano		○ Aumento formação	<p>ENT1: “Houve mais formação, tanto a nível administrativo como a operacional”; “formação sobre marketing”,</p> <p>ENT2: “formação na M motivou-os”;</p> <p>ENT3: “formação diferentes como comportamento nas obras”</p>
				○ Aumento e diminuição da Motivação	<p>ENT3: “Gostam de serem chamados os Q”;</p> <p>ENT4: “Colaboradores desmotivados pela mudança do tipo de obras e clientes. Acho que todos gostam numa obra grande e complexa”</p>
				○ Pouca Satisfação	<p>ENT2: “Na parte técnica a M não foi muito bem-vinda”, “muitos colaboradores ainda não tem paciência para serem os Q”</p> <p>ENT3: “No início não se identificavam com a</p>

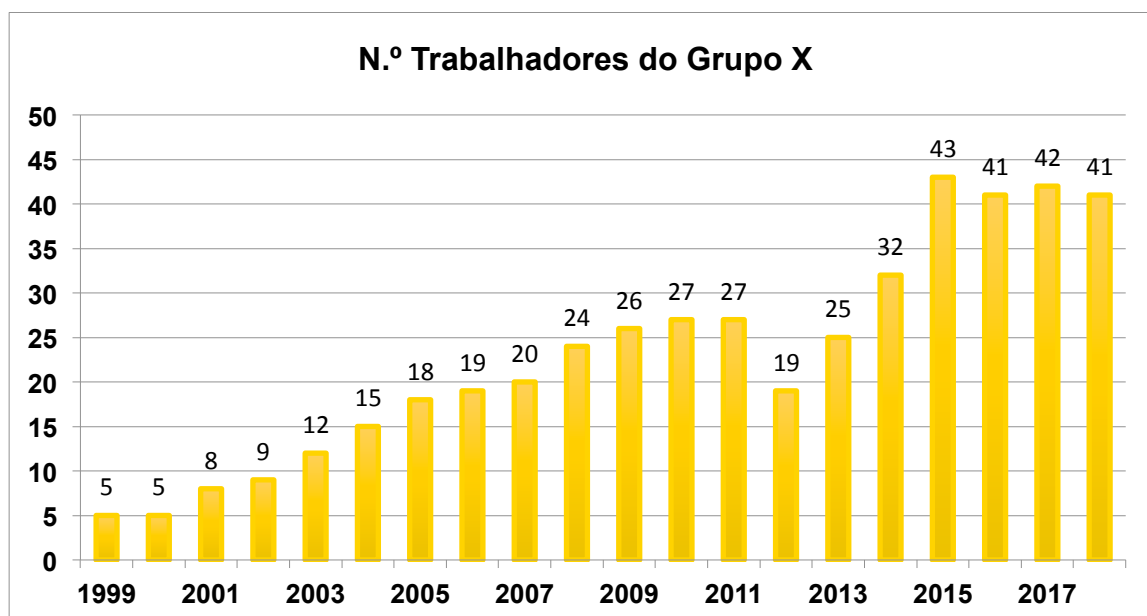
				<p><i>marca”; “tem esforçado para gostar da marca”;</i></p> <p>ENT5: <i>“Inquietação do pessoal devido às mudanças de trabalho”</i></p>
		Capital Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alteração nos processos administrativos 	<p>ENT1: <i>“Melhoria a nível de contratos, parte administrativa”</i></p> <p>ENT4: <i>“Alterações nos processos de orçamento”</i></p>
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Novo sistema informático 	<p>ENT2: <i>“Passamos a ter um CRM, ter de dar satisfação a um terceiro”</i></p> <p>ENT3: <i>“Não afetou em nada, só no motor de pesquisa dos clientes”</i></p>
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Sem qualquer alteração 	<p>ENT5: <i>“Na minha opinião não houve alterações significativas”</i></p>
		Capital Relacional	<ul style="list-style-type: none"> ○ Melhoramento na capacidade básica de marketing e da da imagem devido a maior publicidade 	<p><i>“fez-nos sensibilizar para as questões de marketing, para a importância da marca, estarmos a representar uma marca que dá na comunicação social (televisão, rádio, jornais, mupis, outdoors”;</i></p>
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Partilha de conhecimentos 	<p>ENT1: <i>“várias reuniões onde há partilha de conhecimentos”;</i> <i>“Confiam plenamente em nós, repare que faço parte dos conselheiros do grupo.”;</i></p> <p>ENT2: <i>“Muita partilha de informação”</i></p>
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Partilha de custos 	<p>ENT1: <i>“há partilha de custos do site, dos mupis e da informática”;</i></p>
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Novas relações com clientes 	<p>ENT1: <i>“mais importante a satisfação do cliente”;</i> <i>“mais ligação com os clientes”</i></p> <p>ENT2: <i>“Novas relações com os clientes”</i></p> <p>ENT3: <i>“Passamos a ter vários contactos das unidades que auxiliam nas obras”;</i> <i>“Melhorou as relações com os clientes, com os fornecedores não se verificou nenhuma mudança”;</i> <i>“tentativa de parceria com fornecedor fracassada”;</i> <i>“não se esconde nada no grupo”</i></p> <p>ENT4: <i>“Os clientes passaram a contactar-</i></p>

				<p><i>nos para efetuar obras e aconselhavam outros a fazer o mesmo</i></p> <p>ENT5: <i>“Alterações na maneira de confraternizar com o cliente”; “acho que não alterou em nada as relações com os fornecedores, o estado e os bancos”</i></p>
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Diminuição de concorrentes 	<p>ENT1: <i>“Na M por estar ligado a um grupo, as unidades deixam de ser concorrentes por termos as áreas definidas”;</i></p>
	Objetivos	Definição de objetivos prioritários	<ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivo pessoal 	<p>ENT1: <i>“Não sou muito sensível aos objetivos do grupo M”; “Desejam que faturemos muito e nós também”; “O meu objetivo pessoal prepondera ao do grupo.”</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivo do franchising 			<p>ENT2: <i>“Objetivo do grupo M e Q superou ”</i></p> <p>ENT3: <i>“Nos últimos dois anos prevaleceu o objetivo da M e dos Q de querem que nós faturássemos mais”; “conseguiu conciliar objetivo pessoal com o do grupo”;</i></p> <p>ENT5: <i>“Sem dúvida o do grupo M”</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivo da empresa X 			<p>ENT4: <i>“O do grupo X prevalece na minha opinião”</i></p>	
	Tempo	Provisão da Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pouco provável 	<p>ENT1: <i>“É temporário”; “Não penso renovar uma terceira vez o contrato”</i></p> <p>ENT2: <i>“Teremos de repensar muito, porque não obtivemos o retorno do investimento”</i></p> <p>ENT3: <i>“Para já os dois anos que faltam de contrato e não sei se vamos renovar”</i></p> <p>ENT5: <i>“Acho que não haverá renovação contrato”</i></p>

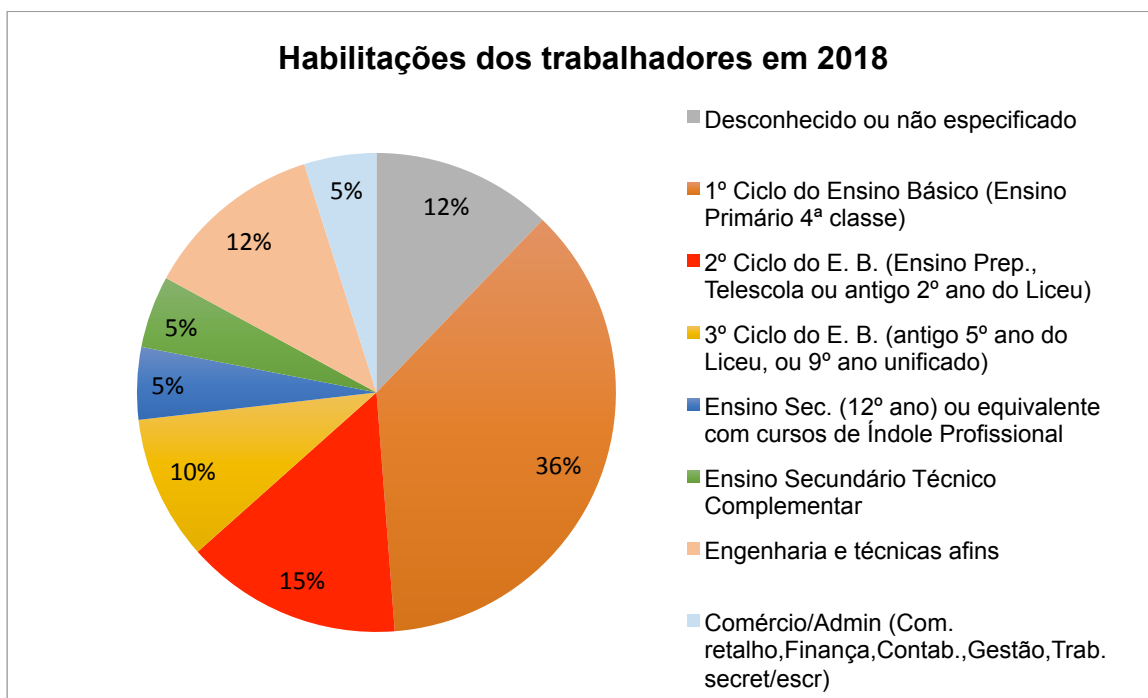
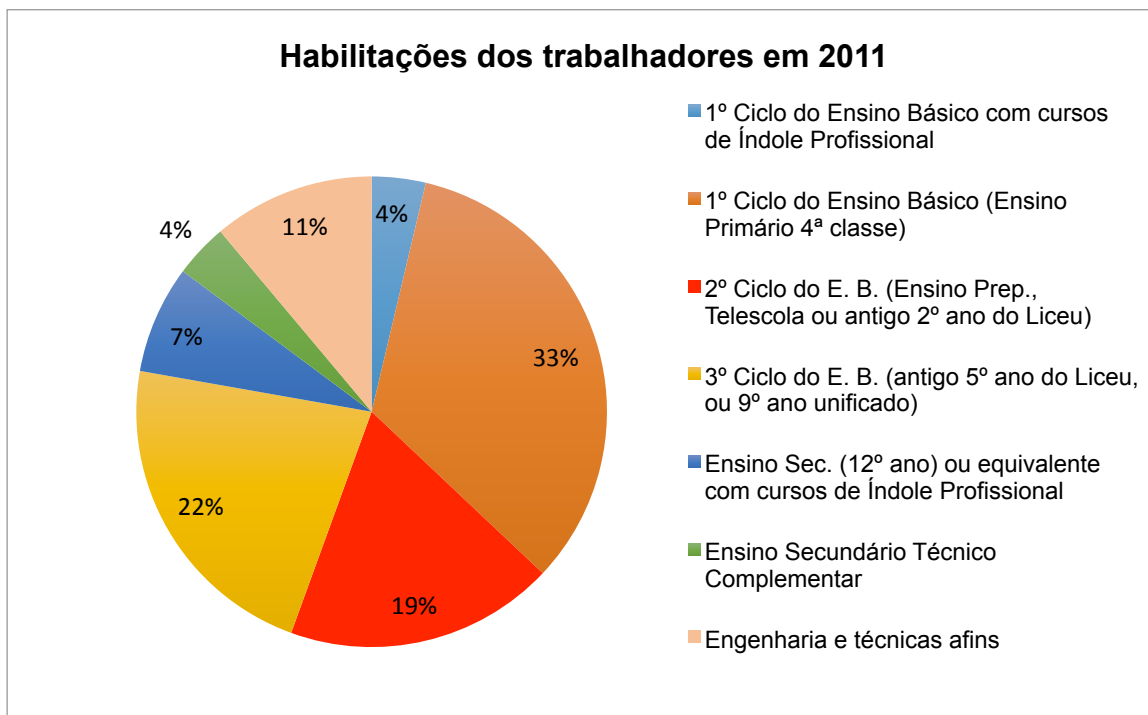
Apêndice 11 – Rotatividade dos Trabalhadores

Ano	Nº Trabalhador	ADMISSÃO	DEMISSÃO	ROTATIVIDADE
1999	5	5	0	-
2000	5	0	0	0%
2001	8	3	0	30%
2002	9	1	0	6%
2003	12	3	0	17%
2004	15	3	0	13%
2005	18	3	0	10%
2006	19	1	0	3%
2007	20	1	0	3%
2008	24	4	0	10%
2009	26	2	0	4%
2010	27	1	0	2%
2011	27	0	0	0%
2012	19	12	20	59%
2013	25	27	21	126%
2014	32	17	10	54%
2015	43	23	12	55%
2016	41	14	16	35%
2017	42	8	7	18%
2018	41	4	5	11%

Apêndice 12 – N.º Trabalhadores do Grupo X



Apêndice 13 – Habilitações dos trabalhadores em 2011 vs 2018



Apêndice 14 - Categorização das Discussões Informais

Categoria	Subcategoria	Colaborador	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Capital Intelectual	Capital Humano	DIS1	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alguma dificuldade na capacidade de trabalho em equipa ○ Falta de habilidades pessoais ○ Comprometimento com a empresa ○ Necessário melhorar a maneira de comunicar entre eles 	<p>Na maioria dos casos há uma boa relação entre o pessoal. No entanto, nota-se existir alguma rivalidade entre colegas. Nem todos os trabalhadores apresentam as habilidades necessárias para o trabalho, pouca comunicação entre o pessoal. Mostram capacidade de aprender com os outros</p> <p>Boas condições de alojamento que a empresa proporciona, alimentação é por conta da organização, oportunidade de vir a casa várias vezes ao ano, patrão dá oportunidade aos que não tem qualquer experiência profissional</p>
		DIS2		
		DIS3		
		DIS4		
		DIS5	<ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfação dos empregados ○ Motivados ○ Há igualdade ○ Funcionários adaptam às novas condições de trabalho 	
		DIS6		
		DIS7		
		DIS8		
		DIS8		
		DIS10		
	Capital Estrutural	DIS1	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ótimo serviço de documentação ○ Necessidade de atualizar a estrutura organizacional ○ Excelente gestão da qualidade ○ Processos de gestão sempre atualizados ○ Instalação de software especializado 	<p>Uma excelente organização dos documentos, estrutura organizacional não sabem como está definida, a qualidade está a ser aplicada a 100%, processos de gestão sempre a atualizar e a melhorar, software de gestão dos melhores que já tiveram, mas bastante complexo.</p>
		DIS2		
		DIS3		
		DIS4		
	Capital Relacional	DIS1	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento da noção de marca ○ Melhoramento na capacidade básica de marketing ○ Aumento de poder comercial com a parceria ○ Boa reputação perante clientes 	<p>Com o franchising, a empresa passou a ter noção da importância da marca e a maneira como fazer melhor publicidade, aumento de poder comercial devido à nova parceria, diminuição de concorrentes, aumento da reputação da empresa</p>
		DIS2		

		DIS3	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alteração do perfil de clientes ○ Boas relações com entidades externas ○ Partilha de conhecimentos com as novas colaborações 	<p>perante clientes, relativamente a outras entidades externas a empresa já apresentava boa reputação, aumento de conhecimento com a nova parceria, relações com fornecedores manteve-se, diminuição de concorrentes, mudança no perfil de clientes.</p>
		DIS4		
		DIS5	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grande capacidade de negociação ○ Boa relação com as entidades externas: subempreiteiros, clientes e fornecedores ○ Boa reputação 	<p>A nova parecia, segundo a visão destes trabalhadores, não alterou nada relativamente na empresa que laboram. A empresa apresenta boa capacidade de negociar preços, boa reputação, os clientes ficam muito satisfeitos com as obras que fazem, tem boas relações com os subempreiteiros.</p>
		DIS6		
		DIS7		
		DIS8		
		DIS9		
		DIS10		

Apêndice 15 – Respostas aos questionários em percentagem

Questões do Questionário	Percentagem de Resposta				
A.1.	0%	0%	33%	50%	17%
A.2.	4%	17%	67%	0%	13%
A.3.	0%	0%	17%	33%	50%
A.4.	0%	0%	25%	50%	25%
A.5.	17%	4%	50%	21%	8%
A.6.	54%	8%	25%	0%	13%
A.7.	8%	4%	58%	13%	17%
A.8.	0%	0%	4%	38%	58%
A.9.	4%	0%	25%	42%	29%
A.10.	0%	0%	8%	50%	42%
A.11.	4%	4%	21%	42%	29%
A.12.	0%	4%	29%	54%	13%
A.13.	0%	0%	33%	58%	8%
A.14.	54%	8%	33%	4%	0%
A.15.	4%	4%	79%	8%	4%
A.16.	8%	0%	83%	0%	8%
B.1.	4%	0%	42%	38%	17%
B.2.	0%	4%	79%	8%	8%
B.3.	4%	0%	75%	13%	8%
B.4.	0%	0%	88%	4%	8%
B.5.	0%	4%	83%	13%	0%
B.6.	0%	0%	92%	8%	0%
B.7.	0%	0%	79%	13%	8%
C.1.	0%	0%	75%	17%	8%
C.2.	0%	4%	88%	8%	0%
C.3.	0%	0%	92%	4%	4%
C.4.	0%	0%	38%	42%	21%
C.5.	0%	0%	88%	13%	0%
C.6.	0%	4%	71%	17%	8%
C.7.	0%	0%	67%	25%	8%
C.8.	0%	0%	67%	25%	8%
C.9.	0%	0%	54%	29%	17%
C.10.	0%	0%	96%	4%	0%
C.11.	0%	0%	83%	4%	13%
C.12.	0%	0%	75%	21%	4%
C.13.	0%	0%	75%	13%	13%

Apêndice 16 – Estatísticas de confiabilidade

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,823	,872	36

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CR1	118,5000	98,522	,281	.	,819
CR2	118,8333	99,449	,415	.	,818
CR3	118,7500	97,239	,578	.	,814
CR4	118,0000	96,348	,389	.	,816
CR5	118,7500	97,674	,713	.	,814
CR6	118,6250	91,897	,787	.	,804
CR7	118,4583	97,129	,387	.	,816
CR8	118,4583	97,650	,346	.	,817
CR9	118,2083	96,433	,370	.	,816
CR10	118,8333	100,232	,557	.	,819
CR11	118,5833	92,862	,692	.	,807
CR12	118,5833	97,471	,440	.	,816
CR13	118,5000	98,957	,218	.	,821
CH1	118,0417	98,737	,238	.	,820
CH2	118,8750	94,201	,413	.	,814
CH3	117,5417	94,346	,515	.	,812
CH4	117,8750	97,332	,329	.	,818
CH5	118,7917	96,868	,196	.	,825
CH6	119,6667	92,493	,296	.	,823
CH7	118,6250	98,853	,119	.	,828
CH8	117,3333	98,319	,333	.	,818
CH9	117,9167	89,297	,684	.	,803
CH10	117,5417	96,781	,428	.	,815
CH11	118,0000	87,304	,733	.	,800
CH12	118,1250	103,332	-,088	.	,830

CH13	118,1250	95,505	,562	.	,812
CH14	119,9167	114,601	-,526	.	,858
CH15	118,8750	104,375	-,180	.	,830
CH16	118,8750	105,505	-,213	.	,836
CE1	118,2500	95,500	,343	.	,817
CE2	118,6667	92,406	,768	.	,805
CE3	118,6667	91,188	,723	.	,804
CE4	118,6667	95,971	,541	.	,813
CE5	118,7917	100,781	,195	.	,821
CE6	118,7917	98,868	,641	.	,816
CE7	118,5833	102,775	-,049	.	,828