



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Mariana Lopes Duarte

Relatório de Estágio na empresa Mentampla, Lda

Relatório de Estágio na empresa Mentampla, Lda

Mariana Lopes Duarte

ISCAC | 2021

Coimbra, dezembro de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Mariana Lopes Duarte

Relatório de Estágio na empresa Mentampla, Lda

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão**, realizado sob a orientação da Professora Especialista Ana Isabel Rodrigues e supervisão do Dr. André Mendes.

Coimbra, dezembro de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Seria impossível realizar o presente Relatório de Estágio sem o apoio de alguns intervenientes. Pretendo agradecer a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste relatório.

Agradeço aos meus pais, que estiveram sempre ao meu lado e que sempre me incentivaram e apoiaram.

Agradeço à Dra. Ana Isabel Rodrigues pela disponibilidade, compreensão, todo o auxílio e orientação, que contribuíram para que este Relatório de Estágio fosse possível.

Agradeço ao meu supervisor, o Dr. André Mendes, pela oportunidade, pelo tempo despendido, disponibilidade, simpatia e confiança demonstrada e que possibilitou a realização do Estágio Curricular, na Empresa Mentampla, Lda, que deu origem ao presente Relatório. Agradeço a toda a equipa que tão bem me recebeu.

Agradeço à professora Maria Antónia Freire, que carinhosamente me apoiou e incentivou na elaboração do presente relatório.

Agradeço aos meus amigos que me acompanharam em mais uma etapa, sempre bastante pacientes e disponíveis.

A todos, de coração, muito obrigada!

RESUMO

A elaboração do presente relatório de estágio teve por base o estágio curricular realizado na empresa Mentampla, Lda, entre os meses de janeiro e setembro de 2020, no âmbito da componente não letiva do Mestrado em Controlo de Gestão, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O objetivo do presente relatório de estágio passa por descrever as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular, relacionadas com projetos formativos. Ao descrever as atividades realizadas em cada uma das tipologias de operação, será também explicado o objetivo de cada uma das tipologias.

Visto que a principal atividade da Mentampla, Lda é a formação profissional e que os projetos formativos realizados apresentam como objetivo principal o desenvolvimento de competências profissionais, com vista a potenciar a empregabilidade ou intensificar a formação nas empresas para reorganizar e melhorar as capacidades de gestão, sentiu-se a necessidade de compreender melhor o tema do Capital Intelectual e o impacto que o mesmo tem no desempenho das organizações.

Palavras-chave: Formação, Consultoria, Capital Intelectual, Conhecimento, Performance

ABSTRACT

The preparation of this internship report was based on the curricular internship carried out at the company Mentampla, Lda, between January and September 2020, within the scope of the non-teaching component of the Master's in Management Control, from Coimbra Business School.

The purpose of this internship report is to describe the activities developed during the curricular internship, related to training projects. When describing the activities carried out in each of the types of operation, the purpose of each of the types will also be explained.

Since the main activity of Mentampla, Lda is professional training and that the training projects carried out have as their main objective the development of professional skills, with a view to enhancing employability or intensifying training in companies to reorganize and improve management skills, he felt the need to better understand the topic of Intellectual Capital and the impact it has on the performance of organizations.

Keywords: Training, Consulting, Intellectual Capital, Knowledge, Performance

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	11
1 CAPÍTULO I – DESCRIÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA	13
1.1 Caracterização da Empresa	13
1.2 Missão, Visão e Valores.....	15
1.2.1 Missão.....	15
1.2.2 Visão	15
1.2.3 Valores	15
1.3 Organograma.....	16
1.4 Análise SWOT	16
1.5 Serviços Prestados.....	18
1.5.1 Consultoria.....	18
1.5.2 Formação Profissional	18
2 CAPÍTULO II – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	20
2.1 Programa MOVE PME – Projeto Formação-Ação	20
2.1.1 Caracterização do Projeto	20
2.1.2 Atividades Desenvolvidas.....	23
2.2 Projetos de tipologia 1.6 – Cursos Profissionais.....	31
2.3 Projetos de tipologia 3.01 – Qualificação de Pessoas com deficiência e ou incapacidade.....	34
3 CAPÍTULO III – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	41
3.1 Capital Intelectual	42
3.1.1 Dimensões do Capital Intelectual	43
3.1.2 Mensuração do Capital Intelectual	45
3.2 A influência do Capital Intelectual no desempenho e no desempenho organizacional.....	47

3.2.1 Moderadores da relação entre Capital Intelectual e desempenho organizacional.....	50
3.2.2 Outros moderadores do Capital Intelectual	51
CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 - Logotipo da Mentampla, Lda	14
Figura 1-2 - Localização da Mentampla, Lda	14
Figura 1-3 - Organograma da Mentampla	16
Figura 1-4 - Análise SWOT da Mentampla.....	17
Figura 1-5 - Áreas de atuação da Mentampla	18
Figura 2-1 - Esquema do Programa MOVE PME	21
Figura 2-2 - Detalhe da Entidade Formadora	25
Figura 2-3 - Atualização da Execução Física	26
Figura 2-4 - Lista de formandos (Execução Física).....	27

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2-1 - Número de Horas de consultoria e formação a intervencionar por tipologia	22
Tabela 2-2 - Número de trabalhadores abrangidos por tipologia	26
Tabela 2-3 - Exemplo de cálculo do custo de um trabalhador para a Entidade Promotora	29
Tabela 2-4 - Exemplo de cálculo do montante a imputar referente ao Vencimento de uma pessoa afeta ao projeto	30
Tabela 2-5 - Exemplo de cálculo do montante a imputar referente à despesa de eletricidade.....	30
Tabela 2-6 - Exemplo de cálculo do montante a imputar à Rubrica 3 referente a Encargos com outro pessoal afeto à operação	39

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AIP-CCI - Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CCP – Certificado de Competências Pedagógicas

CEE - Eficiência do Capital Aplicado

CNQ - Catálogo Nacional de Qualificações

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

EBITDA - *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

FCT - Formação em Contexto de Trabalho

FSE – Fundo Social Europeu

HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Point*

HCE - Eficiência do Capital Humano

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IAS - Indexante de Apoio Social

ICE – Eficiência do Capital Intelectual

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

NIF – Número de Identificação Fiscal

NUT - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PME - Pequena e Média Empresa

POISE – Programa Operacional Inclusão Social e Emprego

SCE - Eficiência do Capital Estrutural

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

VA – Valor Acrescentado

VAIC - *Value Added Intellectual Coeficiente*

INTRODUÇÃO

O estágio curricular que serviu de base ao presente relatório foi realizado na Mentampla, Lda, entre os meses de janeiro a setembro de 2020, com interrupção entre os meses de março a maio, devido à suspensão decorrente da pandemia de SarS-Cov-2. O estágio teve assim a duração total de seis meses. Face a esta circunstância, foi necessário reorganizar as tarefas inicialmente previstas e adaptá-las ao contexto vivido, não tendo sido possível realizar na íntegra, tudo o que tinha sido inicialmente delineado. No entanto, apesar dessas alterações, podemos afirmar que as atividades desenvolvidas foram de grande importância, representando uma mais-valia para a mestranda.

Cada vez mais, existe uma preocupação com os fatores que influenciam o desempenho das organizações, verificando-se ao longo dos anos que o respetivo desempenho não se mede apenas pela dimensão dos seus ativos tangíveis, mas também dos ativos intangíveis. Youndt *et al* (2004) define o Capital Intelectual como a soma de todo o conhecimento que uma organização é capaz de alavancar para obter vantagem competitiva. Zakary (2015), Han (2015) e Oliveira *et al.* (2020) defendem que o Capital Intelectual é um conjunto de ativos intangíveis, que compreendem conhecimento, informação, experiências, tecnologia e propriedade intelectual, os quais são cruciais para o desempenho e poder competitivo das organizações.

Uma vez que o Capital Intelectual das organizações, nas suas diversas dimensões, afeta o seu desempenho, estas devem procurar os pontos a melhorar de modo a aumentar a sua competitividade e produtividade, tentando relacionar positivamente as dimensões do Capital Intelectual, Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

O presente relatório de estágio está dividido em três capítulos, sendo o primeiro a caracterização da Entidade Acolhedora, onde se faz uma breve referência à história da Mentampla, Lda, uma análise das Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) (SWOT) e uma descrição dos serviços prestados. Seguidamente, são abordadas todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio. O terceiro e último capítulo aborda uma revisão sistemática de literatura, na qual primeiramente é feita uma explicação do Capital Intelectual e das suas principais dimensões e, posteriormente, são apresentados os estudos de vários autores que tentam compreender o impacto deste ativo intangível, no desempenho das organizações. Por fim,

é apresentada a conclusão e as referências utilizadas na realização do presente relatório de estágio.

1 CAPÍTULO I – DESCRIÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

Neste primeiro capítulo pretende-se fazer uma breve caracterização da Mentampla, Lda, entidade acolhedora do Estágio Curricular integrado no Mestrado em Controlo de Gestão que deu origem ao presente relatório e se realizou entre os meses de janeiro e setembro de 2020.

1.1 Caracterização da Empresa

Denominação Social	Mentampla, Lda
NIPC	510829970
Natureza Jurídica	Sociedade por Quotas
CAE Principal	85591 – R3
Objeto da Empresa	Formação profissional, consultoria de gestão de informática, serviços de saúde e farmácia, comercialização e representação, higiene e segurança no trabalho e outros serviços de apoio ao funcionamento das empresas nas áreas conexas
CAE Secundário	74900-R3
Dimensão	Micro Empresa
Sede	Avenida Fernão de Magalhães, 619 – 2º 3000-178 Coimbra
Telefone	239 826 871
E-mail	geral@mentampla.pt
Site	https://www.mentampla.pt/

A Mentampla, Lda, designada doravante Mentampla, surgiu em 2013, fundada por dois sócios, como “descendente” de um Agrupamento Complementar de Empresas, a HJPN, Consultores Associados, ACE, que atuava nas áreas de consultoria, formação e medicina, higiene e segurança no trabalho. Com o objetivo de especialização nas áreas da consultoria e da formação profissional, a Mentampla parte, assim, com um grande know-how e com vasto conhecimento do mercado e das suas necessidades procurando ir sempre ao encontro das necessidades dos seus clientes. A Mentampla utiliza o logotipo apresentado na figura seguinte:



Figura 1-1 - Logotipo da Mentampla, Lda

Localizada na Avenida Fernão de Magalhães, 619, 2º - Sala 10, em Coimbra (Figura 1-2), a Mentampla tem como atividade económica principal a formação profissional e como atividade económica secundária a consultoria, com a Classificação de Atividade Económica (CAE) 85591 e 74900, respetivamente.

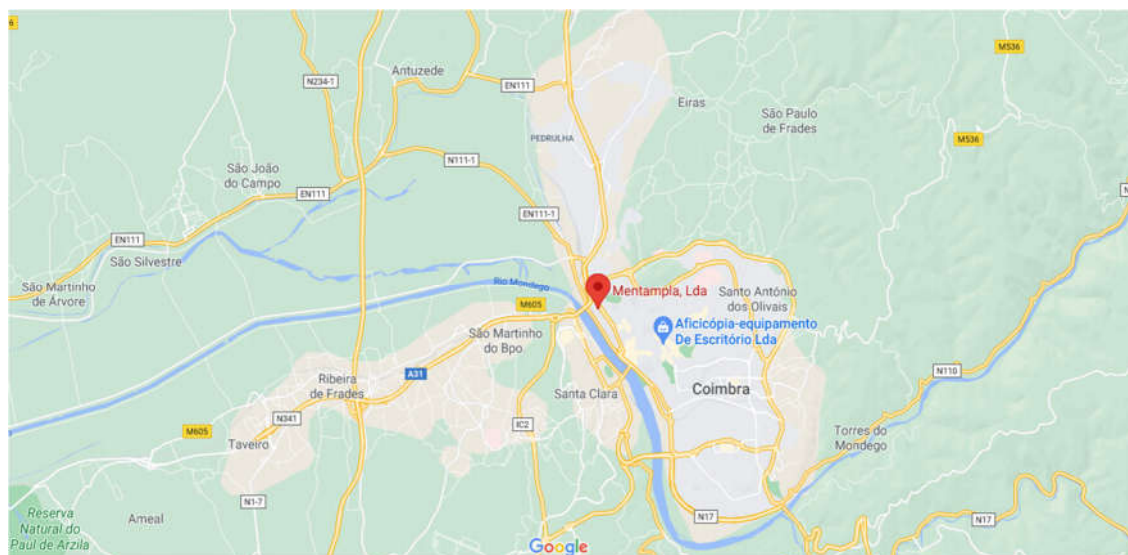


Figura 1-2 - Localização da Mentampla, Lda

Com base nos Quadros do Sector, disponibilizados no site do Banco de Portugal, verificamos que existem no total, em Portugal, 1622 empresas com a mesma CAE e dimensão da Mentampla, sendo que destas 3,8% se encontram situadas na Região de Coimbra, a maioria localizada na Área Metropolitana de Lisboa e do Porto, cerca de 39,5% e 21,5%, respetivamente (dados retirados a 20 de março de 2021).

1.2 Missão, Visão e Valores

1.2.1 Missão

A missão de uma empresa, segundo Mações (2018), representa a razão de ser da organização. A Mentampla tem como missão desenvolver e produzir consultoria e serviços de formação profissional da mais alta qualidade para satisfazer os seus clientes e promover o desenvolvimento económico da Região Centro.

1.2.2 Visão

A Visão de uma Empresa representa o resultado que a mesma pretende alcançar no futuro, procurando a Mentampla tornar-se uma empresa líder no mercado nacional, na prestação de serviços de consultoria e formação profissional, através de um crescimento contínuo e consistente.

1.2.3 Valores

Os valores de uma empresa representam os seus princípios de atuação e a forma como estes determinam o seu comportamento. A Mentampla rege-se por um conjunto de valores que considera essenciais e que define o sucesso alcançado ao longo dos anos. Os valores da Mentampla assentam em:

- Responsabilidade Ética, gerando confiança e credibilidade;
- Rigor e disciplina em tudo o que é realizado;
- Criação de valor, melhorando as competências de cada indivíduo;
- Orientação para o mercado, oferecendo serviços de acordo com as necessidades emergentes;
- Trabalho em Equipa orientado para a satisfação dos Clientes;
- Sobriedade e Confidencialidade, protegendo todos os dados, informações, ideias e projetos dos seus clientes.

1.3 Organograma

No organograma apresentado na Figura 1-3 é possível observar a cadeia hierárquica da Mentampla.

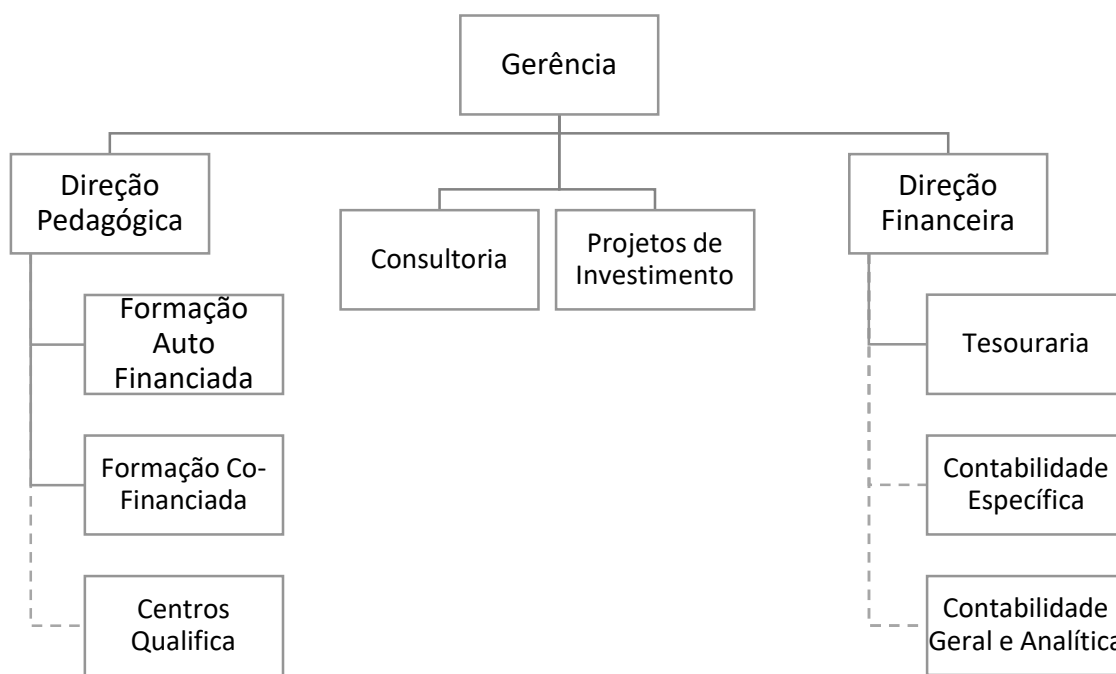


Figura 1-3 - Organograma da Mentampla

Fonte: Documentos Internos da Mentampla

Observando o organograma verificamos que a existência de ligações externas à empresa como é o caso dos Centros Qualifica, no caso da direção pedagógica, com os quais a Mentampla tem protocolos e a Contabilidade, que é um serviço externo à empresa.

1.4 Análise SWOT

A expressão SWOT resulta das palavras *Strenghts* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (Lisboa et al, 2007, p. 206).

A Figura 1-4 apresenta a análise SWOT da Mentampla, tendo em conta o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e fracos), para compreender a posição da empresa, relativamente aos seus concorrentes e ao mercado.

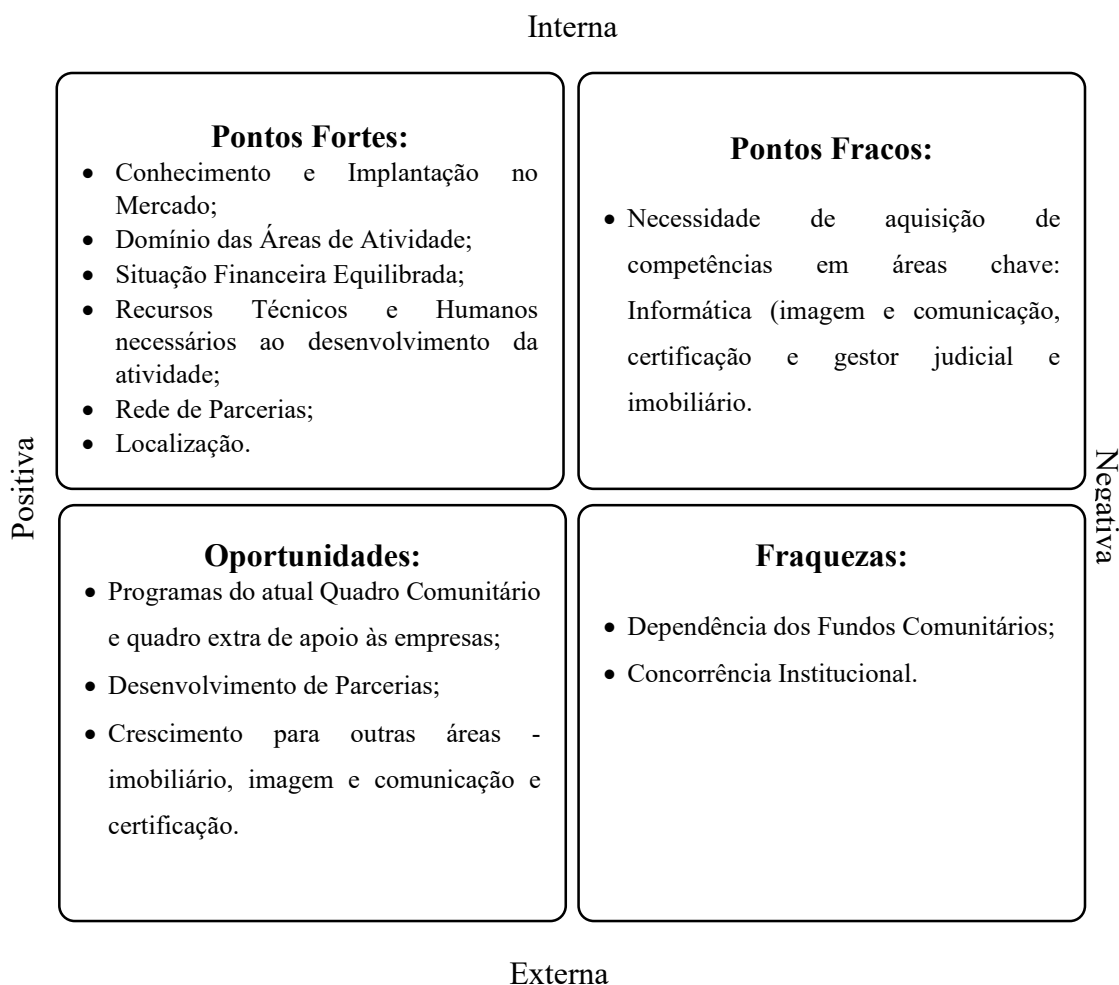


Figura 1-4 - Análise SWOT da Mentampla

Fonte: Elaboração Própria

Os pontos fortes da Empresa constituem as vantagens que a empresa possui em relação à concorrência e aqui podemos apontar a vasta carteira de clientes, nas mais diversas áreas, muitos deles clientes há vários anos, o que demonstra a confiança dos clientes na empresa. Também a bolsa de formadores e consultores com elevada experiência é um ponto forte da Mentampla mostrando a importância que os Recursos Humanos apresentam para a empresa. Tendo ainda em conta o ambiente interno da empresa podemos apontar como ponto fraco a necessidade de adquirir competências em áreas específicas.

Relativamente ao ambiente externo podemos apontar como oportunidades os programas do atual quadro comunitário, com vários novos projetos, no entanto esta dependência pode também ser analisada como uma fraqueza, uma vez que o quadro comunitário atual está perto do seu termo e existe a possibilidade de alguma instabilidade nos próximos anos no que toca a projetos financiados.

1.5 Serviços Prestados

1.5.1 Consultoria

Ao nível da consultoria, a Mentampla procura oferecer soluções de consultoria que permitem ajudar as empresas na expansão do seu negócio, atuando essencialmente em seis áreas, conforme a Figura 1-5, nomeadamente: na área dos Projetos de Investimento, com a constituição e criação de empresas, com projetos de financiamento e análise de viabilidade; na área da Consultoria de Gestão, com o desenvolvimento da atividade, a gestão estratégica, avaliação da empresa, auditoria, fiscalidade, estudos de viabilidade económica e financeira e estudos de mercado; na área da Organização prestando auxílio na racionalização dos serviços, reorganização de empresas, fusões e aquisições e certificação do sistema de qualidade; na área do Financiamento, estudos de saneamento financeiro, apoio a pedidos de financiamento bancário, racionalização e controlo de custos; na área da Comunicação e Imagem, a imagem institucional da empresa, criação e manutenção de sites, sinalética, planos de marketing; na área de Recursos Humanos, recrutamento e seleção, formação e integração, planos de desenvolvimento profissional.

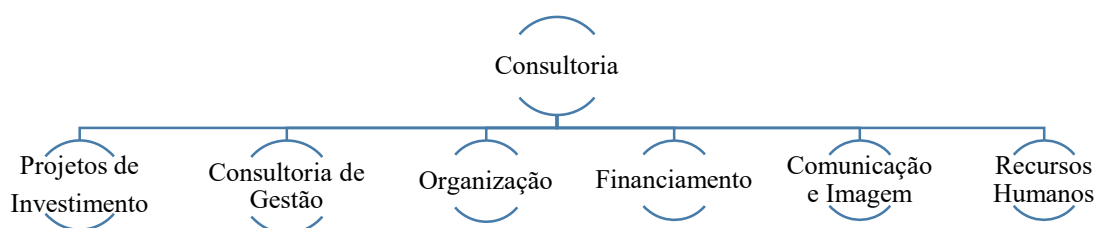


Figura 1-5 - Áreas de atuação da Mentampla

Fonte: Elaboração Própria (disponível em <https://www.mentampla.pt/consultoria/>, consultado em janeiro de 2021)

1.5.2 Formação Profissional

No que respeita à formação profissional, a entidade acolhedora atua a nível nacional, com maior incidência na Região Centro, procurando contribuir para a sua valorização e crescimento. A Mentampla descreve a formação como “Um instrumento de gestão com uma dimensão estratégica: é a atividade facilitadora da mudança em sentido lato, que propicia uma melhor adequação dos Recursos Humanos aos novos recursos materiais existentes, através da qualificação e reconversão quando necessárias; permite assim uma maior flexibilidade das organizações para fazer face a um futuro difícil de prever. A

formação profissional impõe-se assim como valioso instrumento de qualificação, aperfeiçoamento e especialização dos recursos humanos.”.

A Mentampla é Entidade Formadora certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, DGERT, certificada em dez áreas, nomeadamente:

- 090 – Desenvolvimento Pessoal
- 146 – Formação de Professores e Formadores de Áreas Tecnológicas
- 341 – Comércio
- 344 – Contabilidade e Fiscalidade
- 345 – Gestão e Administração
- 482 – Informática na ótica do Utilizador
- 723 – Enfermagem
- 729 – Saúde – programas não classificados noutras áreas de formação
- 815 – Cuidados de Beleza
- 862 – Segurança e Higiene no Trabalho

A par desta oferta formativa, a Mentampla possui ainda homologação pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P., IEFP, para o curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores para atribuição do Certificado de Competências Pedagógicas, (CCP).

A Mentampla desenvolve formação em duas vertentes, a não financiada e a financiada (que depende de Fundos Europeus). Em qualquer uma das vertentes, a Mentampla é responsável pela organização, promoção, desenvolvimento, acompanhamento e execução das ações de formação.

Ao longo dos anos, a Mentampla tem desenvolvido parcerias com outras entidades para a execução de projetos nas áreas da Contabilidade, Medicina no Trabalho, Higiene e Segurança no Trabalho, Sistema Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos designado como *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP), Apoio jurídico e Solicitadoria.

2 CAPÍTULO II – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O presente capítulo apresenta a descrição das várias atividades realizadas na Mentampla, com a supervisão do Dr. André Mendes, ao longo do Estágio Curricular no âmbito do Mestrado em Controlo de Gestão do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O Estágio Curricular que deu origem ao presente relatório teve início a 7 de janeiro de 2020 estando inicialmente previsto terminar a 6 de junho de 2020, o que acabou por não se verificar devido à pandemia de SarS-Cov-2, que obrigou a um confinamento a partir de 13 de março. O Estágio Curricular foi por isso suspenso desde o dia 16 de março até ao dia 22 de maio, inclusive, de acordo com o Despacho 2/2020 publicado pelo Instituto Politécnico de Coimbra. Face a esta interrupção, o Estágio Curricular terminou apenas a 3 de setembro de 2020, totalizando, nessa data, as 960 horas previstas. Salienta-se que, face às circunstâncias, as atividades inicialmente previstas, a serem desenvolvidas no decorrer do estágio curricular, tiveram de ser adaptadas e alteradas.

Neste capítulo, primeiramente são descritas as atividades desenvolvidas no âmbito do projeto de formação-ação, que serviu de base para a realização da proposta do presente relatório. No entanto, devido ao exposto acima, foram realizadas tarefas que não se encontravam previstas inicialmente e serão descritas nas secções deste capítulo.

2.1 Programa MOVE PME – Projeto Formação-Ação

2.1.1 Caracterização do Projeto

O Programa MOVE tem como objetivo intensificar a formação dos empresários e gestores, quanto à reorganização e melhoria das suas capacidades de gestão, assim como dos trabalhadores das empresas, nomeadamente nas temáticas associadas à inovação e mudança, através do aumento da qualificação específica dos trabalhadores em domínios relevantes para a estratégia de inovação, internacionalização e modernização das empresas; aumento das capacidade de gestão das empresas para encetar processos de mudança e inovação; promoção de ações de dinamização e sensibilização para a mudança e intercâmbio de boas práticas. De acordo com o Aviso de Abertura do concurso (Aviso nº 09/SI/2019) esta metodologia implica as vertentes de formação (em sala) e consultoria (*on the job*), permitindo atuar a dois níveis, ao nível dos formandos, procurando desenvolver competências nas diferentes áreas de gestão, dando resposta às necessidades

de formação existente, e ao nível da empresa, procurando aumentar a produtividade, a capacidade competitiva e a introdução de processos de mudança/ inovação nas empresas.

O projeto integra o Eixo III do domínio da Competitividade e Internacionalização que tem como objetivo específico a intensificação da formação de empresários e gestores para a reorganização e melhoria das capacidades de gestão, assim como dos trabalhadores das empresas. Este tipo de projetos apresenta diversas temáticas sendo a escolhida a temática da Organização e Gestão, que tem como objetivo geral qualificar Pequenas e Médias Empresas (PME) para reforçar a sua competitividade e capacidade de resposta no mercado global.

O Programa MOVE PME prevê a organização do projeto, conforme a Figura 2-1. Após a seleção e recrutamento das empresas participantes, o projeto contempla três fases: a primeira fase, a fase inicial, em que se realiza a Consultoria de Diagnóstico, que pode ir de 14 a 21 horas (nesta fase inicial são elaborados os relatórios de diagnóstico e definido o plano de ação, com as principais áreas a intervencionar); a segunda fase consiste no Plano de Ação, dividido em Consultoria do Plano de Ação, com duração de 105 a 161 horas, e Formação Interempresa e Formação Intraempresa, que pode variar entre 25 e 75 horas e 25 e 100 horas, respetivamente (esta fase compreende todo o processo de intervenção definido na fase anteriormente exposta); a terceira fase, a fase final, com a Consultoria de Avaliação, em que é realizado um relatório no qual se expõem todas as alterações que as intervenções do Plano de Ação originaram na Empresa.

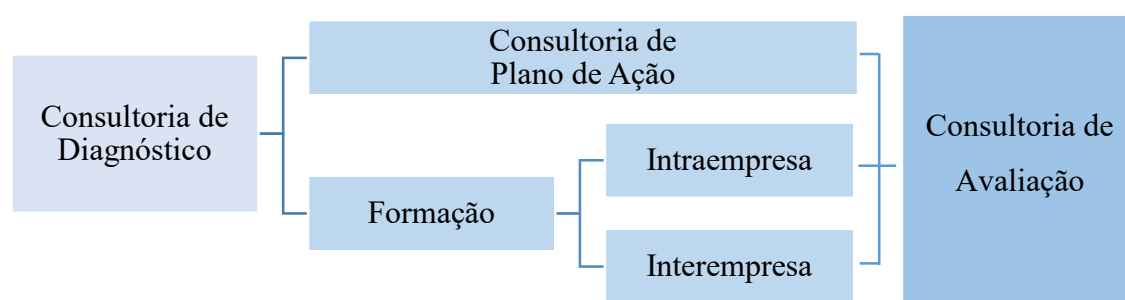


Figura 2-1 - Esquema do Programa MOVE PME

Fonte: Elaboração Própria

O número de horas dedicadas a cada fase e a metodologia a seguir são definidos de acordo com o aviso da candidatura e dependem diretamente da tipologia da empresa participante (Tabela 2-1).

Tabela 2-1 - Número de Horas de consultoria e formação a intervencionar por tipologia

Tipologia da empresa participante	Número de horas		
	Consultoria	Formação	Total
Micro	105	75	180
Pequena	126	100	226
Média	161	125	286

Fonte: Adaptado do Aviso 09/SI/2019

Existem neste projeto vários intervenientes: o Organismo Intermédio, a Entidade Promotora, as Entidades Beneficiárias e a Entidade Formadora. O projeto é coordenado pela Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria (AIP – CCI), organismo intermédio, que, de acordo com o Decreto-Lei n.º 137/2014 de 12 de setembro, age sob a responsabilidade de uma ou mais autoridades de gestão que exerce competências em nome dessas autoridades, nomeadamente em relação aos beneficiários que executam as operações.

A Entidade Promotora, cumprindo com o disposto no Aviso 09/SI/2019, é uma entidade de natureza associativa e privada sem fins lucrativos e com atividade dirigida às PME, entidades beneficiárias ou participantes. Esta é responsável pela seleção das empresas participantes e pela seleção, neste caso, da Entidade Formadora. As entidades participantes são PME, micro, pequenas e médias empresas que, selecionadas para o projeto, podem beneficiar de consultoria e formação para reforçar as suas competências e capacidades de gestão, em diversas áreas.

À Entidade Formadora, a Mentampla, foi adjudicada a execução das atividades de formação e consultoria e prestar apoio em dois projetos de associações diferentes, encontrando-se, por isso, atualmente a executar dois projetos de Formação-Ação.

Uma das atividades desenvolvidas ao longo do estágio foi a verificação da elegibilidade das entidades beneficiárias, uma vez que estas devem obedecer a um conjunto de condições para serem consideradas elegíveis para o projeto, nomeadamente:

- Devem apresentar estatuto de PME, correspondente à certificação obtida através do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI);

- Apresentar situação tributária e contributiva regularizada perante a Autoridade Tributária e a Segurança Social;
- Estar localizada na Região Centro (NUT II);
- Apresentar contabilidade organizada;
- Apresentar uma situação económico-financeira equilibrada, com uma situação líquida positiva no ano pré-projeto;
- Dispor de dotação em “de minimis”;
- Não possuir salários em atraso;
- Não ser uma empresa em dificuldade;
- Não ter como detentor do capital social, alguém que detenha ou tenha detido capital numa percentagem superior a 50%, por si ou pelo seu cônjuge, em empresa que não tenha cumprido notificação para devolução de apoios no âmbito de uma operação apoiada por fundos europeus;
- Não estar sujeita a uma injunção de recuperação, ainda pendente.

Nos projetos de formação-ação, em sede de candidatura foi indicada a modalidade de regime de auxílio “de minimis”, o que significa que todos os custos a incorrer no âmbito do projeto, suportados pelo promotor, são imputáveis às PME participantes. Com base no número de horas em que os respetivos formandos participam na ação, estes custos serão contabilizados para os limites máximos do regime “de minimis”. A contribuição do Fundo Social Europeu (FSE), é de 90% das despesas elegíveis, sendo o remanescente assegurado por participação privada.

2.1.2 Atividades Desenvolvidas

Nesta subsecção são expostas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, referentes a esta tipologia de operação.

Após a verificação da elegibilidade das empresas e após o início da consultoria de diagnóstico, foram calculados alguns indicadores financeiros com base nos Quadros da Empresa e do Setor, facultados pelo Banco de Portugal, como a Autonomia Financeira, a Liquidez Geral, Rendibilidade do Ativo, Rendibilidade do Capital Próprio, Prazo Médio de Pagamentos e Prazo Médio de Recebimentos, Fundo de Maneio, Necessidades de Fundo de Maneio e Tesouraria Líquida. A análise dos indicadores referidos e a comparação com o setor ajudam a definir algumas áreas chave a melhorar e a ter em conta na elaboração do Plano de Ação.

Após essa fase inicial, algumas das tarefas realizadas ao longo do estágio relacionaram-se com a execução física e financeira dos dois projetos que, apesar de ligeiramente diferentes, apresentam procedimentos e atividades semelhantes, que passamos a descrever.

2.1.2.1 Execução Física

A Execução Física de cada projeto deve ser registada em documentos que permitam descrever e verificar o cumprimento dos diversos objetivos e das atividades desenvolvidas.

Em todas as reuniões de consultoria é preenchido um documento, designado registo de consultoria, onde são inseridos dados tais como a data, a duração, o nome do consultor e o sumário. Após a primeira reunião de consultoria, é declarado o início do projeto na plataforma do Portugal2020 (coincidente com a data do primeiro registo), fazendo-se o upload do documento comprovativo da intervenção.

Após esta comunicação, a execução física do projeto deve ser atualizada, no mínimo, à data do Pedidos de Reembolso, Pedidos de Reembolso Intermédio ou Pedidos de Saldo Final. Assim, mensalmente, com base nos registos entregues, são aferidas as horas totais de consultoria a cada empresa, as horas totais dos consultores, as horas totais mensais e o volume de formação, para verificação da correta execução do projeto.

Podemos identificar as seguintes etapas da Execução Física da seguinte forma:

- 1) Inserir no sistema as Empresas a intervencionar;
- 2) Indicar a Entidade Formadora;
- 3) Identificar as ações realizadas e as respetivas horas;
- 4) Indicar os formandos de cada ação e as horas e dias de assiduidade;
- 5) Associar as horas realizadas à Entidade Formadora.

A primeira etapa para a atualização da execução física na plataforma consiste em inserir as empresas a intervencionar; para isso, as empresas devem encontrar-se registadas na plataforma. Aqui deve ser indicado o Número de Identificação Fiscal (NIF) da Empresa e, se a mesma estiver registada na plataforma, poderemos completar os dados, como o número de trabalhadores e o volume de negócios, o CAE a intervencionar e o responsável da empresa. De seguida, numa segunda etapa, é indicada a Entidade Formadora. Tal como na indicação das empresas a intervencionar, também aqui basta preencher o NIF da

empresa, para que esta seja identificada pelo sistema, sendo também necessário inserir o número de certificação e a entidade certificadora, conforme observado na Figura 2-2.

Detalhe da Entidade Formadora

Tipo: ☒ Nacional ☐ Estrangeiro

NIF: 510829970

Denominação: Mentampla, Lda

Morada: Avenida Fernão de Magalhães, 810 - 2ª

Código Postal: 3000 178 COIMBRA

Telefone: 239628871

Email: geral@mentampla.pt

Certificação da Entidade Formadora

Entidade Certificadora: DGERT - Direcção-Geral do Emprego e das Relações

Nº de certificação:

Figura 2-2 - Detalhe da Entidade Formadora

Fonte: Balcão 2020

Após inserir os dados de todas as empresas, passa-se à terceira etapa que consiste em inserir as ações realizadas até à data a que reporta o Pedido de Reembolso. Na plataforma, devemos inserir a ação, identificá-la internamente (por exemplo, Consultoria – [Nome da Empresa]), indicar a data de início da ação (que coincide sempre com a data do primeiro registo de consultoria) e a data de fim do projeto (quando não existe ainda data prevista para término da ação de consultoria). Deve ser indicado o local de realização, código postal, a situação da ação como “em execução”, pois só dessa forma é possível indicar o número de horas realizadas e identificar os formandos. Para associar a ação criada, à empresa que se pretende, existe uma lista das empresas inseridas anteriormente e deve ser escolhida a Empresa da referida ação. É ainda indicado o nível dos formandos da ação, se são de nível 1 a 4 ou de nível 5 a 8, visto que o montante a pagamento a formadores difere do nível 1 a 4 para o nível 5 a 8. O último campo de preenchimento é o número de horas de formação, em horário laboral e pós-laboral, e o número de horas de consultoria (neste caso específico, o projeto ainda se encontrava na fase de diagnóstico pelo que apenas era preenchido o campo do número de horas de consultoria, conforme a figura 2-3).

Horas Realizadas					
	Programadas	Realizadas Ano 2020	Realizadas Ano 2021	Realizadas Ano 2022	Total
Horas de Formação	96.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Horas de Formação (Horário laboral):	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Horas de Formação (Horário Pós - laboral):	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Horas de Consultoria	124.0	50.0	0.0	0.0	50.0
Total de nº horas das duas componentes:	220.0	50.0	0.0	0.0	50.0

Figura 2-3 - Atualização da Execução Física

Fonte: Balcão 2020

Completada a terceira etapa, segue-se a quarta etapa: indicação dos formandos de cada uma das ações e das horas de cada empresa. O número de formandos a abranger depende da tipologia da mesma, de acordo com a tabela 2-2.

Tabela 2-2 - Número de trabalhadores abrangidos por tipologia

Tipologia da empresa participante	Número de trabalhadores a abranger por PME	
	Consultoria	Formação
Micro	2	2
Pequena	Em média até 3/PME	3
Média	Em média até 3/PME	3

Fonte: Adaptado do Aviso 09/SI/2019

Para introduzir os formandos e as horas e dias de assiduidade, é necessário solicitar aos mesmos o preenchimento de uma ficha de inscrição com os seus dados pessoais. Os dados dos formandos podem ser introduzidos na plataforma de duas formas, inserindo cada um dos formandos manualmente e individualmente ou preencher um documento modelo em excel, chamado de template, que pode ser descarregado da plataforma para preenchimento e importado com os dados dos formandos das várias ações. Em qualquer um dos casos, os dados a preencher são os iguais, sendo eles os dados pessoais do formando, como o nome, número de cartão de cidadão e identificação fiscal, data de nascimento, morada, contactos, habilitações literárias, agregado familiar, data de início da situação face ao emprego, data de início do participante na ação e data prevista para fim da participação, número de identificação fiscal da entidade empregadora e, por fim, as horas e dias de consultoria, que são aferidas após a verificação de todos os registos preenchidos pelos consultores. Após o preenchimento dos dados dos formandos de uma ação, na plataforma

conseguimos ver uma lista de todos os formandos da ação e as horas em que cada um esteve presente, idêntico ao verificado na figura 2-3. Por uma questão de privacidade e proteção de dados, os campos referentes ao nome e NIF foram eliminados.

NIF	Nome	Género	Horas de Formação	Horas de Consultoria
		F	0.0	50.0
		F	0.0	50.0

Figura 2-4 - Lista de formandos (Execução Física)

Fonte: Balcão 2020

Concluídas estas etapas, devemos ter em atenção se devemos submeter ou não a execução física. No caso de atualizações que não coincidam com o término do ano civil, Pedido de Reembolso Intermédio, ou com o término do projeto, Pedido de Saldo Final, a execução física não deve ser submetida.

2.1.2.2 Execução Financeira

Conforme exposto no secção 2.1, os projetos que a Mentampla se encontra a apoiar têm como regime de financiamento os “minimis”, sendo a principal fonte de financiamento o Fundo Social Europeu, financiando até ao limite de 90% das despesas elegíveis, e os restantes 10% são contribuição privada, ficando a cargo das PME participantes. O regime de financiamento para ambas as tipologias de operação é o regime de financiamento de custos reais, ou seja, custos efetivamente incorridos e pagos pelos beneficiários para a execução das ações. Estas despesas incorridas e pagas são apresentadas por meio de Pedidos de Reembolso e Pedido de Saldo Final. Ao longo do projeto podem ser apresentados Pedidos de Reembolso com a periodicidade que a Entidade Promotora considere razoável de modo a não possuir problemas de liquidez na execução do projeto. Sendo os projetos superior a 12 meses, é necessário ainda submeter um Pedido de Reembolso Intermédio, reportado até 31 de dezembro, incluindo a execução física até essa data e todas as despesas incorridas e efetivamente pagas até essa data, não sendo consideradas as despesas incorridas até 31 de dezembro (que são pagas no ano seguinte). No final do projeto, o último pedido a apresentar será o Pedido de Saldo Final.

Esta tipologia de operação prevê as 5 rubricas seguintes, não sendo elegíveis os encargos com formandos, rubrica 1.

- Rubrica 2 – Encargos com formadores e consultores;
- Rubrica 3 - Encargos com outro pessoal afeto à operação;

- Rubrica 4 - Rendas, alugueres e amortizações;
- Rubrica 5 – Encargos diretos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação;
- Rubrica 6 – Encargos gerais da operação.

Todos os custos elegíveis de cada uma das rubricas são explanados na Portaria 60-A/2014, de 2 de março, na sua redação atual, sendo os cálculos do custo do projeto feitos com base nessa.

Uma das tarefas desenvolvidas ao longo do estágio foi a preparação para submissão de um Pedido de Reembolso. Inicialmente foram solicitadas às entidades promotoras todas os documentos referentes a cada uma das rubricas, como recibos de vencimentos de pessoal afeto à operação, declaração mensal de remunerações e respetivos comprovativos de pagamento e, para servir de base de imputação, o mapa de registo mensal de horas afeto ao projeto (este mapa deve conter as horas de trabalho mensais totais e os dias e horas de trabalho afeto ao projeto). O pessoal afeto à operação inclui as remunerações dos trabalhadores da entidade promotora, mas também custos com advogado e contabilista, por exemplo. Foram solicitadas ainda despesas referentes a custos com eletricidade, água e comunicações, material de escritório, fotocópias e outros custos diretamente relacionados com o projeto.

Até à data do período do Pedido de Reembolso ainda não tinha sido emitida nenhuma fatura referente aos encargos da Rubrica 2, encargos com consultores e formadores. Nenhuma das entidades promotoras à data da preparação do Pedido de Reembolso apresentava despesas referentes a rendas, alugueres e amortizações, sendo este um custo que apenas incorrerá aquando do início da formação interempresas uma vez que será necessário alugar salas para as sessões de formação com formandos de várias empresas.

Recebidos os documentos, os mesmos são analisados para verificar a elegibilidade e fazer as respetivas imputações quando é caso disso. Conforme exposto acima, a Rubrica 2 não foi incluída no primeiro Pedido de Reembolso, no entanto, uma vez que, no início do estágio, de modo a compreender todos os processos, foram lidos vários documentos e legislação aplicável aos vários projetos, nomeadamente a Portaria 60-A/2014 já referida acima, que expõe os limites considerados elegíveis para a Rubrica 2. A Rubrica 2 nestes projetos apresenta 3 subrubricas: 2.1 Encargos com formadores, 2.2 Encargos com consultores e 2.3 outros encargos. Os encargos com formadores são ainda divididos em

quatro: encargos com formadores externos, de nível 1 a 4 ou nível 5 a 8 e internos, de nível 1 a 4 ou nível 5 a 8, sendo que o montante máximo elegível para os formadores externos de nível 1 a 4 é de 20€/hora e 30€/horas para formadores em que a maioria dos formandos detenha o nível 5 ou superior; os encargos com consultores são elegíveis até aos 45€/hora. Na Rubrica 2 são ainda considerados outros encargos com despesas com deslocações, até ao máximo de 0,36€/km.

As rubricas 3, 4, 5 e 6 não são calculadas individualmente, não podendo o somatório das rubricas ultrapassar o montante calculado em função do indicador de custo máximo por hora e por formador, que no caso da formação-ação é de 2,50€ por hora. O montante máximo das quatro rubricas referidas é por isso o produto do custo máximo hora pelo Volume de Formação, que é o resultado do produto do número de empresas por tipologia pelo número de formandos previsto e o número de horas.

A Rubrica 2, Encargos com outro pessoal afeto à operação, engloba os encargos com os trabalhadores da entidade promotora, mas também com o contabilista e advogado, por exemplo, para reconhecimento de assinaturas para envio do Termo de Aceitação da Aprovação da candidatura. Para comprovar as despesas e imputar, é necessário aferir o custo do trabalhador para a entidade, conforme mostra a tabela 2-3, a título de exemplo.

Tabela 2-3 - Exemplo de cálculo do custo de um trabalhador para a Entidade Promotora

Montantes	
Vencimento Bruto	1.000,00 €
Subsídio Alimentação (4,77€/dia)	100,17 €
Encargos Segurança Social da Entidade	223,00 €
Custo do trabalhador para a Entidade	1.323,17 €

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 2-4 mostra a forma como são imputados os vencimentos ao projeto (rubrica 3), sendo a imputação feita sempre com base nas horas afetas ao projeto e nas horas totais mensais. Em cada Pedido de Reembolso são solicitadas amostras das despesas apresentadas. Caso na amostra solicitem alguma despesa relacionada com vencimentos, os documentos a enviar são o recibo de vencimento, o extrato da declaração das

remunerações da Segurança Social e da Autoridade Tributária, o respetivo comprovativo de pagamento e o Mapa das Tarefas.

Tabela 2-4 - Exemplo de cálculo do montante a imputar referente ao Vencimento de uma pessoa afeta ao projeto

Nº de dias mês	21
Nº horas totais mês (8h/dia)	168
Nº horas afetas ao projeto (segundo Mapa Tarefas)	58
Percentagem de Imputação	34,52 %
Valor a imputar ao projeto	456,81 €

Fonte: Elaboração Própria

As despesas enviadas referentes a Rubrica 5 e imputadas ao Pedido de Reembolso eram referentes ao envio do Termo de Aceitação do projeto por correio registado e algum material de escritório (dossiês, resmas de papel, entre outros). Relativamente à Rubrica 6 foram imputadas despesas referentes a comunicações, eletricidade e água. Estas despesas, caso seja necessário enviar na amostra, devem ser acompanhadas do respetivo comprovativo de pagamento e do documento com o cálculo que serviu de base para a imputação. A imputação da eletricidade (rubrica 6) é feita com base no número de colaboradores a ocupar a sala e de acordo com a percentagem de imputação das horas mensais, conforme mostra a tabela 2-5.

Tabela 2-5 - Exemplo de cálculo do montante a imputar referente à despesa de eletricidade

Valor total da fatura (eletricidade)	506,37 €
Valor fatura correspondente à entidade promotora (25%¹)	126,59 €
Nº colaboradores totais	5
Valor mensal afeto ao trabalhador	25,32 €
% tempo mensal afeto do trabalhador ao projeto	34,52 %
Montante de eletricidade a imputar ao projeto	8,74 €

¹ Mensalmente, é faturado o valor de 75% do total da fatura aos ocupantes do Rés-do-Chão.

Fonte: Elaboração Própria

O procedimento para a imputação das despesas de comunicações e água são semelhantes ao da eletricidade sendo a base de imputação o valor total da fatura e não apenas 25%.

Assim, verificadas todas as despesas e a sua elegibilidade, de acordo com a Portaria 60-A/2014, exigindo que apresentem o NIF da entidade promotora e o comprovativo de pagamento até ao período do Pedido de Reembolso. Depois de realizados todos os cálculos, devem as despesas ser importadas para a plataforma. À semelhança dos formandos, também as despesas podem ser importadas com o upload de um documento modelo, em excel, ou manualmente e individualmente. Em qualquer dos casos, devem ser preenchidos os dados referentes à rubrica a que pertence a despesa, o número e data da despesa e número e data do comprovativo de pagamento, o montante total do documento e o montante a imputar do documento. Após inserir as despesas, deve ser feita a pré-submissão do Pedido de Reembolso para gerar a amostra e fazer o upload dos documentos referentes à despesa solicitada.

2.2 Projetos de tipologia 1.6 – Cursos Profissionais

Outra das tarefas realizadas ao longo do estágio foi o acompanhamento de projetos relacionados com cursos profissionais, a atualização da execução física, realização de Pedidos de Reembolso, análise da decisão de cada pedido de reembolso e resposta a pedidos de esclarecimentos. Antes da realização de todas estas tarefas, foi necessário proceder à leitura de documentação e legislação aplicável para, dessa forma, conseguir compreender ao máximo os procedimentos a realizar.

O objetivo desta tipologia 1.6 – Cursos Profissionais é, de acordo com os respetivos Avisos dos concursos, aumentar o número de jovens diplomados em modalidades de ensino e formação profissional, com reforço da formação em contexto de trabalho.

Existiam três projetos desta tipologia a decorrer no período de estágio, que serão nomeados ao longo do presente relatório como Projeto A, B e C. O Projeto A decorria desde 2017, correspondendo a um projeto que acompanhava um curso ao longo dos seus três anos, 10º, 11º e 12º ano, estando por isso no último ano de projeto e do curso. O Projeto B foi submetido no ano de 2018 e correspondia a dois anos de um curso, 10º e 11º ano, anos letivos 2018/2019 e 2019/2020, e encontrava-se no último ano de projeto e no segundo ano do curso. Por fim, o Projeto C, o último a ser submetido, em 2019,

correspondia apenas ao primeiro ano de dois cursos, encontrando-se no primeiro ano do curso e no único ano de projeto.

Apesar de cada um dos projetos ter sido submetido em anos diferentes e ao abrigo de Avisos diferentes, a forma de apoio das candidaturas era a mesma e por isso a forma e periodicidade para apresentação dos Pedidos de Reembolso também.

De acordo com os respetivos Avisos dos Concursos, devem ser feitos três Pedidos de Reembolso por cada ano letivo coincidentes com os três períodos escolares. Deve ser feito um primeiro Pedido de Reembolso no final do primeiro período letivo, que corresponde ao Pedido de Reembolso ao qual é deduzido o montante do Adiantamento. O Adiantamento é feito em cada ano civil após a comunicação da data de início do projeto no ano em causa e corresponde a 15% do montante aprovado para o ano em que se comunica a data de início. É feito um segundo Pedido de Reembolso coincidente com o final do 2º período e um terceiro Pedido de Reembolso no final do 3º período. Neste caso, uma vez que os Projetos se encontravam a terminar, o Pedido de Reembolso referente ao terceiro período corresponde ao Pedido de Saldo Final.

A preparação, realização e submissão de Pedidos de Reembolso foram assim tarefas realizadas ao longo do estágio. Inicialmente foi submetido um Pedido de Reembolso Intermédio por cada projeto em execução; mais tarde foram submetidos mais três Pedidos de Reembolso; e, por fim, foram submetidos três Pedidos de Saldo Final. Apesar de semelhantes, cada um dos Pedidos de Reembolso tem as suas especificidades.

Em cada um dos Pedidos de Reembolso é necessário indicar e atualizar a Execução Física, sendo que, à semelhança do Programa MOVE PME, no Pedido de Reembolso Intermédio e no Pedido de Saldo Final, a Execução Física deve ser submetida. A Execução Física corresponde à atualização das horas totais de formação, formação em sala e formação prática em contexto de trabalho, horas e dias de assiduidade dos formandos de formação em sala e formação prática em contexto de trabalho e horas ministradas pelos formadores. O projeto A, no ano letivo 2019/2020 era o único que apresentava horas de formação prática em contexto de trabalho, apresentando os restantes projetos, B e C, apenas horas de formação em sala.

Relativamente à Execução Financeira, esta tipologia de operações, contrariamente ao projeto anterior, de formação-ação, apresenta Encargos com Formadores, Rubrica 1, não apresentando as restantes, Rubrica 2, 3, 4, 5 e 6. Juntamente com a Rubrica 1 é ainda

elegível a Rubrica 9 – Custos operacionais de financiamento, que é definida por uma tabela normalizada de custos unitários ao contrário da Rubrica 1 que é reembolsável tendo em conta os custos efetivamente incorridos e pagos. Os cursos profissionais em causa conferem nível 4 do QNQ, sendo por isso o custo anual de uma turma de 93.974€ e o montante máximo para a rubrica 9.

Conforme indicado acima, a Rubrica 1 é elegível nos três projetos, aplicando-se, neste caso específico, apenas as subrubricas de Encargos com alimentação e encargos com transporte, subrubricas 1.5 e 1.6 respetivamente. No projeto A, existiam ainda custos efetivamente incorridos e pagos referentes à subrubrica 1.2 – Bolsas de profissionalização, tendo em conta o exposto anteriormente relativamente à existência de horas de formação prática em contexto de trabalho.

Os encargos com alimentação são calculados e pagos mensalmente, com base na assiduidade mensal de cada um dos formandos, sendo o pagamento feito apenas nos dias em que a frequência é igual ou superior a 3 horas e no montante igual ao atribuído aos trabalhadores com vínculo de trabalho em funções públicas, ou seja, 4,77€ diários, de acordo com a alínea i), nº 1 do artigo 13º.

Os custos referentes à bolsa de profissionalização são calculados mensalmente, tendo por base o número de horas em que os formandos estiveram presentes e o custo hora, que é calculado com base na seguinte fórmula:

$$\text{Bolsa de Profissionalização} = \frac{10\% \text{ IAS} \times 12 \text{ (meses)}}{52 \text{ (semanas)} \times 35 \text{ (horas)}}$$

Já os encargos com transporte não dependem diretamente da assiduidade dos alunos. Mensalmente os alunos apresentavam despesas referentes a transporte, nomeadamente o carregamento do passe, sendo que o documento da despesa deve conter o NIF do aluno, de modo a ser considerado elegível e a poder ser efetuado o pagamento ao aluno, para posteriormente ser adicionada essa despesa ao Pedido de Reembolso.

A primeira fase da preparação dos Pedidos de Reembolso passa pela solicitação de vários documentos à Entidade Beneficiária, nomeadamente os Mapas de Pagamento a Formandos e respetivo comprovativo de pagamento, Mapa de horas de formadores, pauta referente ao período do Pedido de Reembolso, Balancete da Classe 6. Após a receção da documentação, inicia-se a fase de verificação, controlo e atualização e/ou submissão da Execução Física no Balcão 2020.

Em 2020, no Pedido de Reembolso Intermédio, foi atualizada a Execução Física dos formandos, formadores e das horas totais do(s) curso(s), referentes ao primeiro período do ano letivo 2019/2020 e a Execução Física foi submetida uma vez que terminou o ano de 2019, ficando este bloqueado para posteriores alterações. No Pedido de Reembolso seguinte, do segundo período letivo, o procedimento foi idêntico não tendo a execução física sido submetida.

2.3 Projetos de tipologia 3.01 – Qualificação de Pessoas com deficiência e ou incapacidade

No decorrer do estágio curricular realizado, uma das atividades desenvolvidas relacionou-se com um projeto de Tipologia 3.01 – Qualificação de Pessoas com deficiência e ou incapacidade. De acordo com o Aviso 29-2019-05, os objetivos desta tipologia são a promoção de ações que possibilitem a aquisição e o desenvolvimento de competências profissionais, tendo em vista potenciar a empregabilidade das pessoas com deficiência e incapacidades, orientadas para o exercício de uma atividade no mercado de trabalho; a dotação de pessoas com deficiência e incapacidade de conhecimentos e competências necessárias à obtenção de uma qualificação, que lhes permita exercer uma atividade profissional no mercado de trabalho, manter o emprego e progredir profissionalmente de forma sustentada.

Neste Aviso são elegíveis, para efeitos de financiamento, ações de formação inicial e contínua, sendo que o solicitado em candidatura e aprovado foi uma ação de formação inicial. O percurso formativo era o Percurso B, organizado com base em referenciais de formação adaptados e integrados no Catálogo Nacional de Qualificações, CNQ, com a duração de 3.600 horas, divididas em Formação em Sala, teórica e prática, e em Formação em Contexto de Trabalho, FCT, com a duração de 2.400 horas e 1.200 horas, respetivamente.

Podem candidatar-se a este Programa Entidades Formadoras, certificadas pela DGERT e com estrutura especificamente vocacionada para a área da deficiência, uma vez que os beneficiários deste Programa são pessoas com deficiência e incapacidade que pretendam ingressar ou reingressar no mercado de trabalho e não possuam uma habilitação profissional compatível com o exercício de uma profissão ou ocupação de um posto de trabalho ou, tendo já desenvolvido uma atividade profissional, se encontrem em situação de desemprego, inscritos nos Centros do IEFP, I.P., e pretendam aumentar as suas

qualificações noutras áreas profissionais facilitadoras do seu reingresso rápido e sustentado no mercado de trabalho (Aviso 29-2019-05). As competências de gestão delegadas pela Autoridade de Gestão, POISE, são do IEF, I.P., como Organismo Intermédio.

No início de cada ano civil é necessário comunicar a data de início do projeto. Assim, uma das primeiras tarefas desenvolvidas foi a comunicação da data de início do projeto, no ano de 2020. A comunicação é feita no Balcão 2020, onde é indicada a data de início e inserida a evidência do início da formação (neste caso, a folha de sumários e presenças do respetivo dia). Após a comunicação e a aprovação por parte do Organismo Intermédio, é feito um adiantamento correspondente a 15% do montante aprovado para o ano, o qual deverá depois ser justificado nos Pedidos de Reembolso.

Outra das tarefas efetuadas pela estagiária foi a realização dos Mapas de Pagamentos a Formandos. Estes Mapas foram elaborados no final de cada mês com base na assiduidade dos formandos (enviada pelo Coordenador Pedagógico) e posteriormente enviados para o departamento financeiro para pagamento. No Mapa de Pagamentos a Formandos, são incluídas as despesas referentes à Rubrica 1 – Encargos com formandos, com base no artigo 13º da Portaria nº 60-A/2015, tais como bolsas de formação, encargos com alimentação, encargos com transporte e outros encargos que, neste caso específico, são encargos de acolhimento.

As bolsas de formação são calculadas com base na assiduidade dos formandos, sendo que não podem exceder o limite de 50% do Indexante de Apoio Social, IAS, conforme alínea c) do nº 1 do referido artigo. O valor mensal das bolsas de formação é calculado de acordo com a fórmula presente no nº 5 do artigo 13º, nomeadamente:

$$V_{bp} = \frac{N_{hf} \times V_b \times 12 \text{ (meses)}}{52 \text{ (semanas)} \times N \text{ (horas)}}$$

A título de exemplo, para calcular o Valor mensal da bolsa de formação a pagar (V_{bp}) a um formando que no mês de julho de 2020 assistiu a 161 horas de formação (N_{hf}), sendo o valor da bolsa (V_b) de 50% do IAS, conforme exposto acima e sendo a duração semanal da formação (N) de 35 horas, temos:

$$V_{bp} = \frac{161 \times 50\% \text{ IAS} \times 12 \text{ (meses)}}{52 \text{ (semanas)} \times N \text{ (horas)}} = 231,29\text{€}$$

Neste caso, o Vbp é superior ao limite máximo permitido sendo por isso o montante da bolsa de 217,88€.

Também os encargos com alimentação dependem da assiduidade dos formandos, neste caso dos dias de assiduidade e não das horas. Os formandos recebem o valor do subsídio de alimentação no montante igual ao atribuído aos trabalhadores com vínculo de trabalho em funções públicas nos dias em que frequentam a formação por 3 horas ou mais, à semelhança do verificado nos projetos de tipologia 1.6 – Cursos Profissionais.

Os encargos com transporte não são dependentes da assiduidade, os formandos devem apresentar o recibo de pagamento do passe ou outro documento comprovativo da despesa referente ao transporte. Este documento deve conter o seu número de identificação fiscal para que o montante seja elegível e possa ser incluído no mapa de pagamento mensal e consequentemente ser reembolsado o montante ao formando. De acordo com a alínea g) do nº 1 do artigo referente aos Encargos com formandos, este montante não pode ser superior a 15% do valor do IAS, ou seja, o valor elegível para financiamento referente ao transporte apenas pode ir até 65,36€. Existem ainda casos em que os formandos com dependentes necessitam de os confiar a terceiros por motivos de frequência na formação e existe também um apoio, até 50% IAS, para esses casos.

Com base no exposto acima, é calculado e elaborado o mapa de pagamentos a formandos.

O mapa de pagamentos a formadores não é feito com a mesma periodicidade do mapa de pagamento a formandos, uma vez que o pagamento a formadores não é feito pelas horas mensais. Este é feito aquando do término do módulo que os formadores ministram. Relativamente ao mapa de pagamentos referente à Rubrica 2 – Encargos com formadores, são incluídos os honorários e são ainda elegíveis para efeitos de financiamento, de acordo com a alínea b) do nº 2, do artigo 14º da Portaria 60º-A/2015, as despesas com deslocações. Para que estas despesas sejam facilmente validadas pelo Organismo Intermédio, os recibos emitidos pelos formadores externos devem indicar o número do projeto, o número de horas a que se refere o recibo tal como o(s) módulo(s) e a existência de deslocações inerentes ao(s) módulo(s) em causa. Adicionalmente, deve ser anexado um mapa de deslocações preenchido pelos formadores onde consta o nome do formador, a matrícula do veículo no qual faz a deslocação e o número de quilómetros que percorre diariamente.

Estes mapas de pagamento são enviados para o departamento de contabilidade para pagamento e tratamento contabilístico.

Outra das tarefas realizadas foi a elaboração e submissão de Pedidos de Reembolso. Neste projeto existem três tipos de Pedido de Reembolso, sendo que o Pedido de Reembolso Intermédio foi o primeiro a ser elaborado e submetido. O Pedido de Reembolso Intermédio elaborado reportava toda a informação até 31 de dezembro de 2019, tendo como prazo limite de submissão 31 de março de 2020. Posteriormente foram elaborados e submetidos Pedidos de Reembolso ao longo de 2020, que, de acordo com o Aviso do Concurso, devem ser elaborados com periodicidade mínima bimestral com a informação reportada ao último dia de cada mês a que reporta o Pedido de Reembolso e que devem incluir toda a despesa incorrida e paga no período a que reporta. Existe ainda o Pedido de Saldo Final que será submetido apenas após o término do projeto.

Podemos dividir o Pedido de Reembolso em duas partes, Execução Física e Execução Financeira. A primeira refere-se aos dias e horas de formação e assiduidade dos formandos e às horas ministradas por cada um dos formadores, sendo a Execução Financeira tudo o que diz respeito às despesas incorridas e pagas.

A Execução Física é atualizada em todos os Pedidos de Reembolso, sendo apenas submetida no final de cada ano civil, ou seja, no Pedido de Reembolso Intermédio. O primeiro passo é atualizar as horas totais de formação reportadas ao período do Pedido de Reembolso. Esta atualização deve ter em conta a diferenciação de horas práticas e teóricas, segundo o referencial da formação.

Após a alteração das horas totais de formação, é possível fazer a atualização das horas e dias assistidas/os por cada um dos formandos e das horas ministradas por cada um dos formadores. Relativamente aos formandos, são efetuadas duas atualizações, as horas de formação em sala assistidas, teóricas e/ou práticas e os dias assistidos de formação em sala totais. A primeira vez que é indicada a Execução Física, nomeadamente no primeiro Pedido de Reembolso, devem ser inseridos os formandos em Balcão 2020 para posteriormente associar horas assistidas. Estes podem ser inseridos manualmente ou com a ajuda de um template excel onde se indica a opção “Criar”. Ao inserir os formandos, devemos preencher o nome de cada um, os seus dados pessoais e horas e dias assistidos. Posteriormente e já importado o template, nas atualizações seguintes o template excel

poderá ser utilizado indicando a opção “Alterar” e alterando apenas as horas e dias assistidos e importando novamente no Balcão 2020.

Os formadores podem ser inseridos também com base num template excel que é previamente preenchido e depois importado, mas não são indicadas as horas nesse template. Estas horas são indicadas num template diferente ou manualmente. De notar que o somatório das horas ministradas pelos formadores deverá ser igual ao total de horas de formação.

Feita a atualização e a submissão, no caso de ser um Pedido de Reembolso Intermédio, é criado um Pedido de Reembolso ou Pedido de Reembolso Intermédio para depois inserir manualmente as despesas ou importar um template. As despesas são divididas por rubricas: Rubrica 1 – Encargos com formandos, Rubrica 2 – Encargos com formadores, Rubrica 3 – Encargos com outro pessoal afeto à operação, Rubrica 4 – Rendas, Alugueres e Amortizações, Rubrica 5 – Encargos diretos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação e, por fim, a Rubrica 6 – Encargos gerais da operação.

A imputação feita às Rubrica 1 e 2 é total, pelo que os documentos necessários para calcular os montantes a apresentar no Pedido de Reembolso e para justificar as despesas são, conforme já exposto, o mapa de pagamentos a formandos, faturas e/ou recibos de transporte e acolhimento e comprovativo de pagamento e, no caso dos formadores, são o mapa de pagamento a formadores, os recibos emitidos e os mapas de deslocações, com os requisitos expostos acima.

As rubricas seguintes são calculadas e imputadas em percentagem de acordo com a afetação ao projeto. Na Rubrica 3, o procedimento é diferente das demais rubricas visto que os valores a imputar dizem respeito, por exemplo, ao coordenador pedagógico, que acumula mais funções; por isso, o vencimento dele não pode ser afeto na totalidade. Qualquer um dos Recursos Humanos a afetar ao projeto tem de realizar mensalmente um mapa de registo horário com o número de horas afetas em cada dia, o projeto e a descrição das mesmas. É com base nas horas totais dos mapas realizados por cada um dos Recursos Humanos a afetar que é feita a imputação do vencimento mensal.

A título de exemplo temos um Recurso Humano que afetou 55 horas ao projeto, de acordo com o mapa de registo horário, sendo que num mês trabalhou 168 horas (Tabela 2-6).

Tabela 2-6 - Exemplo de cálculo do montante a imputar à Rubrica 3 referente a Encargos com outro pessoal afeto à operação

Apuramento do Custo Hora	Funcionário X
Vencimento base mensal (Rbm)	1.240,00€
Encargos obrigatórios a cargo da entidade (EO)	$1.240,00€ \times 22,3\% = 276,52€$
Subsídio de Refeição Mensal (SR)	$21 \text{ dias} \times 4,77€ = 100,17€$
Número de horas semanais período normal (n)	40 horas
Custo Hora (CH) $CH = \frac{(Rbm + EO) \times 14 + (SR \times 11)}{48 \times n}$	$CH = \frac{(1.240€ + 276,52€) \times 14 + (100,17 \times 11)}{48 \times 40}$ $= 11,63€$
Total de horas afetas à operação	38 horas
Montante a afetar ao projeto	$38 \text{ horas} \times 11,63€ \sim 442,01€$

Fonte: Elaboração Própria

Feitos os cálculos que serviram como base para imputação, colocam-se os dados no template com todas as informações. Relativamente à Rubrica 5 e 6, a imputação de gastos é feita conforme a despesa a imputar ao projeto. Até à data ainda não tinham sido apresentadas despesas referentes à Rubrica 4.

No decorrer do estágio e como consequência da suspensão das atividades formativas, e em conformidade com as orientações emitidas pelo Organismo Intermédio, existiu a necessidade da realização de um Pedido de Alteração ao projeto desta tipologia, onde foi solicitada uma reprogramação física, temporal e financeira. Durante o período de suspensão o pagamento da bolsa de formação foi feito mensalmente, no entanto o cálculo previsional realizado em sede de candidatura previa apenas 28 meses de projeto, no entanto, com as orientações emitidas, o montante da bolsa de formação não seria pago por um total de 28 meses, mas sim em 31 meses (os 28 previstos inicialmente mais os três meses da suspensão). Posto isso, foi necessário solicitar um reforço de montante referente aos valores pagos aos formandos, referente apenas ao período de suspensão, existindo lugar a uma reprogramação financeira. Face ao aumento do número de meses de projeto, foi também necessário realizar uma reprogramação temporal e indicar a nova data de fim

prevista e indicar o número de meses total do projeto. A reprogramação física realizada ainda no mesmo Pedido de Alteração decorreu no seguimento da desistência de um formando durante o período de suspensão.

3 CAPÍTULO III – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Sendo a principal atividade económica da Mentampla a formação e apresentando os vários projetos desenvolvidos durante o estágio uma vertente formativa, nomeadamente o Projeto de Formação-Ação que tem essa vertente com o objetivo de capacitar todos os seus colaboradores de ferramentas que os ajudem a melhorar o desempenho da Empresa, surge a necessidade da realização da presente revisão sistemática da literatura com o objetivo de perceber melhor o significado de Capital Intelectual e as suas implicações nas organizações.

Lisboa *et al* (2007, p. 263) afirma que “Para atingir os seus objetivos, uma organização tem que saber captar, gerir, conjugar e desenvolver recursos de forma ótima e eficiente. Os recursos representam os meios de que uma organização pode dispor para atingir os fins que justificam a sua existência. Um dos recursos mais presentes em todas as organizações e que nenhuma empresa pode dispensar é o chamado “Fator Humano” – as pessoas. A necessidade de gerir os recursos disponíveis no contexto organizacional traduz-se, portanto também na necessidade de gerir pessoas.”.

Com base na necessidade de gerir os recursos disponíveis, o objetivo do presente capítulo surge também da necessidade de compreender melhor o impacto que o Capital Intelectual possui na performance e desempenho das organizações.

A presente revisão de literatura iniciou-se com o processo de seleção dos artigos a analisar, tendo sido a base de dados escolhida a B-on (<https://www.b-on.pt/>) e os termos utilizados na pesquisa “Intellectual Capital”, “Performance” e “Knowledge”. Com esta pesquisa foram obtidos cerca de 700 resultados.

De modo a restringir e refinar os resultados, foram feitas as seguintes alterações na pesquisa, nomeadamente:

1. Retirados os expansores, para dessa forma não serem apresentados artigos que apresentem as palavras-chave no texto integral e não serem procurados artigos com assuntos equivalentes;
2. Selecionado apenas um idioma e procurados resultados apenas em inglês;
3. Selecionado o período temporal de 2015 até à data da pesquisa;
4. Utilizada a ferramenta de escolha de disciplina, tendo sido escolhida a Disciplina de “Negócios e Gestão”;

5. Procurados apenas artigos “Analisados pelos Pares”, ou seja, apenas artigos analisados por especialistas da área a que diz respeito o artigo.

Após refinar os resultados da pesquisa com os tópicos expostos acima, no dia 10 de janeiro de 2020, foram obtidos 49 artigos que foram analisados e alguns excluídos, nomeadamente 6 por se encontrarem repetidos, sobrando então 43 artigos para análise detalhada. A fase seguinte passou pela leitura atenta dos resumos para compreender quais se enquadravam realmente no tema e pesquisa pretendidos. Foram assim excluídos 25 artigos, uma vez que após leitura se verificou que alguns dos artigos realizaram as pesquisas em apenas uma empresa ou apesar de apresentarem as palavras-chave acima descritas não analisavam o impacto do Capital Intelectual no desempenho organizacional. No final, foram analisados 18, que serviram de base à revisão apresentada de seguida.

3.1 Capital Intelectual

O Capital Intelectual é o ativo intangível composto pelo conhecimento e pelo know-how que caracteriza uma organização e lhe dá vantagem competitiva sobre outras empresas (Meles et al., 2016) e de acordo com Cisneros (2018), pode ser definido como o conjunto dos ativos intangíveis relacionados com o conhecimento. (know-how, habilidades, capacidades, experiência, informações, competências, bancos de dados, criatividade, motivações, relacionamentos, motivação, compromisso, etc).

Atkočiūnienė & Praspaliauskytė (2018) afirmam que a primeira tentativa de definir Capital Intelectual surge em 1998, por Thomas Stewart, que afirmou que o capital intelectual consistia em talentos, habilidades de indivíduos e grupos, redes tecnológicas e sociais, software e a cultura que une todos esses elementos. No entanto, Hiroyuki Itami, em 1987, definiu Capital Intelectual com ativos intangíveis, como tecnologia, marca, royalties, reputação, etc., que são cruciais para o poder competitivo de uma empresa, revelando essa publicação que o Capital Intelectual começou a ser estudado muito antes de 1998. Segundo este autor, 1964, Gary Becker desenvolvia o Capital Humano como o primeiro componente do Capital Intelectual e em 1998, começaram a ser concetualizadas as dimensões do Capital Intelectual e a ser desenvolvidos estudos com o objetivo de compreender as inter-relações entre as dimensões e determinar quais as dimensões do Capital Intelectual que influenciavam o desempenho das organizações.

Youndt et al (2004) define o Capital Intelectual como a soma de todo o conhecimento que uma organização é capaz de alavancar para obter vantagem competitiva.

O Capital Intelectual consiste em vários tipos de recursos baseados no conhecimento (Inkinen, 2015). Existem três dimensões principais do Capital Intelectual, centradas no ser humano, na organização e no relacionamento. Existem ainda outras dimensões, como o Capital Organizacional, Capital Social, Capital da Inovação, Capital da Informação e Capital Tecnológico, Capital do Cliente e Capital da Confiança, que se explicam na secção seguinte.

3.1.1 Dimensões do Capital Intelectual

A presente subsecção apresenta como principal objetivo a explicitação e descrição das principais dimensões do Capital Intelectual através de vários autores.

Conforme já foi referido acima, existe um modelo tridimensional que admite apenas três dimensões do Capital Intelectual, as consideradas principais, que são o Capital Humano, Capital Relacional e Capital Estrutural, e que passamos a revelar de seguida.

3.1.1.1 Capital Humano

O Capital Humano é definido por Bontis *et al.* (2000), “como o conhecimento combinado, habilidades, inovações e capacidade dos funcionários individuais de uma empresa para cumprir a tarefa em mãos. Esse conhecimento é propriedade dos funcionários individuais de uma empresa para cumprir a tarefa em mãos. Esse conhecimento é propriedade dos funcionários e, portanto, não pode ser propriedade da empresa” (as cited in Purohit & Tandon, 2017). A gestão do Capital Humano é essencial para a implementação harmoniosa da estratégia da organização (Purohit & Tandon, 2017).

Cisneros (2018, p. 3) no seu artigo indica o seguinte:

O capital Humano, apontado como o primeiro componente do Capital intelectual e desenvolvido por Becker em 1964, “refere-se às pessoas e à sua capacidade de pensamento, habilidades, conhecimento, experiências e motivações”. Esta componente, é considerada a mais relevante e o ativo mais valioso de uma empresa, incorporando competência, atitude e agilidade intelectual. Competência, com o conhecimento incorporado a pessoas, a capacidades e habilidades de conhecimento experimental, a atitude com comportamento, motivação e conduta ética e a agilidade intelectual com a inovação, imitação e adaptação.

O Capital Humano pode ser definido ainda como a inteligência do membro organizacional, como valores, aptidões, habilidades, capacidades, *know-how*, criatividade, educação.

Em suma, podemos afirmar que todos os atributos referentes ao capital humano são origem do conhecimento e habilidades incorporadas e disponíveis através dos funcionários, sendo este o componente mais importante do Capital Intelectual uma vez que toda a organização depende dele, apesar de não “pertencer” à organização.

3.1.1.2 Capital Estrutural

Muwardi *et al.* (2020) define o Capital Estrutural como o acumulado de conhecimento e experiência da empresa, incluindo processos, software, patentes e conhecimento e experiência das pessoas da organização. É definido como o complexo de bens e conhecimentos de uma organização, incluindo os procedimentos, bancos de dados, rotinas, hardware e cultura organizacional (Meles *et al.*, 2016).

Esta dimensão do Capital Intelectual pode ser definida como o apoio e suporte para o desempenho do Capital Humano, baseando-se nas regras, nos processos e procedimentos da organização, ou seja, pode ser definido como os depósitos não humanos do conhecimento.

O Capital Estrutural está, por natureza, embutido na empresa e inclui processos organizacionais, infraestrutura, sistemas de informação, políticas, etc., que permitem o bom funcionamento do Capital Humano. Este elemento de capital intelectual é propriedade da organização e permanece com a organização mesmo quando os trabalhadores saem (Purohit & Tandon, 2017).

Alguns autores consideram também o Capital Organizacional, no entanto este é bastante semelhante ao Capital Estrutural. O Capital Organizacional é definido como o conhecimento, habilidades e informações que ficam para trás quando o pessoal de uma organização vai para casa à noite (Youndt et al., 2004). Assim, o Capital Organizacional e o Capital Relacional são considerados semelhantes, uma vez que os processos, rotinas, sistemas de informação e bancos de dados são idênticas nas duas dimensões.

3.1.1.3 Capital Relacional

O Capital Relacional refere-se às relações da empresa com as partes interessadas (clientes, fornecedores e stakeholders, concorrentes, parceiros, acionistas, sociedade, governo,

estado e redes informais, por exemplo) e à forma como esta interage com as mesmas (de maneira positiva). Uma empresa pode produzir ou oferecer um produto ou serviço competitivo e inovador, mas se não criar as alianças necessárias e não criar relacionamentos adequados com seus clientes e fornecedores, a probabilidade de sucesso é diminuída (Cisneros & Hernandez-Perlines, 2018).

De acordo com Kengatharan (2019), o conhecimento armazenado sobre as informações dos clientes ajuda a identificar preferências, necessidades, comportamento, ao longo de um período de tempo permitindo assim, implementar medidas para manter esses clientes.

Semelhante a esta dimensão existe ainda o Capital Social e Capital do Cliente, considerados por alguns autores, como Inkien e Kengatharam. No entanto, devido às suas semelhanças, com o conceito de capital relacional, os mesmos são poucas vezes referidos. O Capital Social refere-se às relações sociais, internas e externas, das organizações enquanto o Capital do Cliente refere-se ao conhecimento valioso incorporado nos relacionamentos com o cliente e canais de marketing.

Existe ainda o Capital Tecnológico, que é definido como uma medida de qualidade do sistema de informação da empresa, o Capital de Inovação, que consiste na capacidade da empresa na utilização de conhecimento existente para criar novos conhecimentos, ideias, produtos, e o Capital de Informação, que consiste no nível de utilização do conhecimento tecnológico e do esforço investido em pesquisa e desenvolvimento.

3.1.2 Mensuração do Capital Intelectual

Sendo o Capital Intelectual considerado como um ativo intangível, a sua mensuração é difícil, comparativamente como os ativos tangíveis. Medir o valor do capital intelectual e o desempenho das empresas baseadas em capital intelectual representa um desafio enfrentado por vários estudiosos e profissionais por um longo período (Meles, 2016).

Para ultrapassar esta questão, pode ser utilizado o modelo *Value Added Intellectual Coeficiente*, denominado de VAIC, desenvolvido por Pulic (1989), com o objetivo de mensurar o desempenho das empresas. O modelo VAIC utiliza os dados e informações presentes no Balanço e Demonstrações Financeiras e, de acordo com Purohit (2017), fornece uma ferramenta padrão e uma base de mensuração, permitindo análises comparativas eficazes entre empresas e países.

O cálculo do VAIC é efetuado de acordo com as componentes da sua fórmula de cálculo, Valor Acrescentado (VA), Eficiência do Capital Aplicado (CEE), Eficiência do Capital Humano (HCE) e Eficiência do Capital Estrutural (SCE). O modelo VAIC apenas integra duas dimensões, o Capital Humano e o Capital Estrutural. Assim, a fórmula de cálculo do VAIC é a que se indica abaixo, e as suas componentes são explicadas de seguida.

$$\mathbf{VAIC = HCE + SCE + CEE}$$

Segundo Meles *et al.* (2016), primeiro deve ser calculado o Valor Acrescentado (VA), que tem como objetivo avaliar a capacidade da organização criar Valor Acrescentado. O VA é calculado, de forma simples, subtraindo ao *output* (OUT), a receita total gerada pelas vendas e/ou serviços prestados, o *input* (IN), que inclui todas as despesas incorridas durante a produção. O mesmo autor explica ainda a fórmula de outra forma, indicando que o VA é calculado como a soma do lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) com os gastos com pessoal. Assim, as fórmulas são as seguintes:

$$\mathbf{VA = OUT - IN}$$

$$\mathbf{VA = EBITDA + Gastos\ com\ pessoal}$$

Após esta primeira fase, segue-se o cálculo da Eficiência do Capital Humano, designada como HCE (*human capital efficiency*) que estima a capacidade do Capital Humano, indicado como HC (*human capital*), para gerar Valor Acrescentado (VA), e é calculado conforme exposto a seguir, sendo o HC o total dos gastos com os Recursos Humanos.

$$\mathbf{HCE = \frac{VA}{HC}}$$

A terceira fase do cálculo do VAIC é o cálculo da Eficiência do Capital Estrutural, denominado por SCE (*structural capital efficiency*), que estima a eficiência do Capital Estrutural e mede a sua contribuição para o valor acrescentado. O Capital Estrutural é indicado como SC, resultante das siglas *structural capital* e é calculado pela subtração do HC ao VA. Assim, o SCE é calculado da seguinte forma:

$$\mathbf{SCE = \frac{VA - HC}{VA}}$$

A fase seguinte, de acordo com Meles *et al.* (2016), visa avaliar a relação entre VA e o capital físico e financeiro. Definido como CEE, a Eficiência do Capital Empregado ou

Aplicado resulta da fórmula que a seguir se indica, sendo CA, o Capital Aplicado calculado pela subtração dos ativos intangíveis ao total do ativo.

$$CEE = \frac{VA}{CA (= \text{Total do Ativo} - \text{Ativos Intangíveis})}$$

Por fim, o VAIC é obtido pela soma da Eficiência do Capital Intelectual (ICE) e da Eficiência do Capital Empregado ou Aplicado (CEE), conforme a seguir se demonstra. A eficiência do Capital Intelectual (ICE) é o resultado da soma da Eficiência do Capital Humano com a Eficiência do Capital Estrutural e é utilizado para avaliar a eficiência do Capital Intelectual.

$$ICE = HCE + SCE$$

$$VAIC = ICE + CEE$$

Com a ajuda deste modelo podemos perceber algumas interações entre os vários componentes da fórmula de cálculo, nomeadamente a existência de uma relação inversa entre o HC e o SCE (Meles *et al.*, 2016) uma vez que quanto maior for o valor do HC menor é o valor de SCE; se o HC diminui em relação ao VA, o HCE e SCE aumentam; quanto maior for o valor do VAIC maior é a capacidade da empresa para criar valor pelos recursos da organização (capital humano, estrutural, físico e financeiro) (Meles *et al.*, 2016).

3.2 A influência do Capital Intelectual no desempenho e no desempenho organizacional

Nesta secção apresentamos as várias hipóteses lançadas pelos autores dos diversos artigos analisados e os resultados que os mesmos apresentaram.

Em 2018, Cisneros e Hernandez-Perlines tentaram estabelecer uma relação positiva entre os componentes do capital intelectual, capital humano, organizacional, tecnológico e relacional e o desempenho das empresas, tentando com o artigo publicado em 2018 contribuir com evidências que apoiassem a associação entre capital intelectual e a performance das empresas.

Os autores indicam várias hipóteses nas quais pretendiam testar as diferentes dimensões do capital intelectual por eles consideradas e se a influência das mesmas é positiva no desempenho. As primeiras quatro hipóteses apresentadas referiam-se às dimensões do

Capital Intelectual sendo a quinta hipótese uma abordagem geral, testando a influência do Capital Intelectual. As hipóteses apresentadas por Cisneros e Hernancez-Perlines foram as que a seguir se enumeram:

- (H₁) O Capital Humano tem uma influência positiva no desempenho;
- (H₂) O Capital Organizacional tem uma influência positiva no desempenho;
- (H₃) O Capital Tecnológico tem uma influência positiva no desempenho;
- (H₄) O Capital Relacional tem uma influência positiva no desempenho;
- (H₅) O Capital Intelectual tem uma influência positiva no desempenho.

O método utilizado pelos autores acima referidos foi a realização de um questionário utilizando a escala de Likert, no qual foi utilizado para tratamento estatístico o SPSS. Os resultados deste artigo revelaram a existência de uma relação positiva do capital organizacional, relacional, humano e tecnológico com o desempenho, validando as hipóteses H₁, H₂, H₃ e H₄. No entanto, apesar da relação positiva destas dimensões com o desempenho, verificou-se que a relação do capital relacional com o desempenho era moderada, tal como a relação entre o capital tecnológico e o desempenho que se revelou baixa. A hipótese que testava a relação do capital intelectual com o desempenho, H₅, sendo construída utilizando as quatro dimensões, apresentou resultados bastante semelhantes às hipóteses descritas anteriormente, mostrando segundo Cisneros & Hernancez-Perlines (2018) uma relação positiva, forte e significativa.

Os resultados demonstraram uma relação positiva entre capital humano e desempenho, que é considerada com uma das mais importantes dimensões do capital intelectual. Isto significa que é necessário investir mais recursos para sustentar capital humano altamente qualificado, motivado e levado em consideração na definição da direção da organização (Cisneros & Hernancez-Perlines, 2018).

Segundo Cisneros (2018), o capital humano bem desenvolvido permite que outras dimensões do capital intelectual sejam mais bem exploradas e que isso leve a um crescimento o desempenho organizacional, que se tomem melhores decisões, se estabeleçam melhor os processos e procedimentos administrativos, maximize o uso de tecnologias de informação e possibilite investir em investigação e desenvolvimento, em patentes e melhorar o relacionamento com clientes, fornecedores e o meio.

Também Jordão (2017), formularam duas hipóteses, em que a primeira era semelhante à hipótese 5 apresentada acima, mas com a particularidade de perceber se contribui a longo

prazo, investigando assim se o Capital Intelectual contribui positivamente para o desempenho financeiro de longo prazo das empresas em análise, e a segunda hipótese, H₂, para investigar se as empresas com maior foco nos ativos intangíveis apresentam um desempenho financeiro superior às empresas menos intensivas em intangíveis.

Tal como a hipótese 5 apresentada anteriormente, a primeira hipótese apresentada por estes autores é aceite, revelando uma contribuição positiva do capital intelectual para o desempenho financeiro. A hipótese 2 é validada, confirmando a importância de mensurar, reconhecer e divulgar os Ativos Intangíveis. Jordão (2017) acrescenta ainda que as empresas com ativos intangíveis mais intensivos apresentam tendência para ter um maior retorno e lucro do que as restantes.

Na economia movida pelo conhecimento, o Capital Intelectual tornou-se o recurso dominante para obter vantagem competitiva e para alcançar um desempenho de negócio superior (Amin *et al.*, 2018). Os autores que acabamos de referir formularam também a mesma hipótese, não obtendo uma conclusão diferente das anteriores e concluindo ainda que todos os componentes do VAIC como CEE, HCE e SCE são também significativos e desempenham um papel vital para alcançar um desempenho comercial superior.

Com o objetivo de investigar o impacto da eficiência do capital intelectual, medido pelo modelo VAIC e os seus componentes, HCE e SCE, Meles *et al.* (2016) levantaram duas hipóteses:

- (H₁) A eficiência do capital intelectual influencia positivamente o desempenho financeiro, mensurado pelo ROA e ROE; e
- (H₂) A eficácia do capital humano influencia positivamente o desempenho financeiro e tem maior impacto que outras dimensões.

Com o modelo VAIC apresentado acima, os autores testaram as hipóteses levantadas, à semelhança de autores que não utilizaram o modelo VAIC, e confirmaram-nas, mostrando que o capital intelectual de facto influencia o desempenho e que o capital humano é a dimensão que mais poder tem sobre o desempenho financeiro.

Novamente é atestada a importância das competências e capacidades dos trabalhadores das organizações, e sendo, segundo Meles (2016), as competências formadas principalmente pela educação, vem isto demonstrar a importância do investimento em formação-ação. A chave para o sucesso de uma organização é assim a sua capacidade e eficiência na utilização do capital intelectual (Meles *et al.*, 2016).

Utilizando o modelo VAIC, outros autores como Ginesti *et al.* (2018) testaram quatro hipóteses para verificar se as empresas com maior VAIC e seus componentes têm maior reputação. Os autores verificaram que apenas a hipótese referente ao Capital Humano foi suportada, demonstrando uma associação positiva e significativa entre Capital Humano e a reputação das empresas.

Ginesti *et al.* (2018) afirmam que, à semelhança de pesquisas realizadas anteriormente, o Capital Humano é o elo principal através do qual a reputação é criada, defendendo que as empresas interessadas em alcançar uma boa reputação devem aumentar a sua atenção aos ativos de Capital Humano. Os autores indicam ainda que os fatores-chave da gestão de Capital Intelectual devem ser uma estratégia de avaliação do conhecimento, das habilidades, da experiência e da abordagem cultural dos funcionários aos clientes.

3.2.1 Moderadores da relação entre Capital Intelectual e desempenho organizacional

A presente secção surge após verificar que foram formuladas algumas hipóteses para verificar a existência de moderadores da relação entre o Capital Intelectual e desempenho organizacional. Foram estudados moderadores relacionados com o conhecimento, como a gestão de conhecimento e ativos de conhecimento, e ainda a produtividade.

De acordo com Cisneros *et al.* (2018), além da análise do Capital Intelectual e o efeito que tem no desempenho, é importante explorar o papel que a gestão do conhecimento desempenha nas empresas. Marr *et al.* (2003) definem a gestão de conhecimento como um conjunto de processos utilizados pelas organizações para aumentar o seu valor, melhorando a eficácia da aplicação do capital intelectual. Wiig (1997) afirma que o objetivo da gestão de conhecimento passa por aumentar a eficácia organizacional da empresa e melhorar a sua competitividade de curto e longo prazo. Podem ser considerados quatro fatores críticos de sucesso da gestão de conhecimento, de acordo com Heisig (2009), nomeadamente fatores orientados para o homem, organização, tecnologia e processos de gestão. Tendo esta nova variável em conta, foi considerada uma última hipótese para o estudo dos autores (H₆). A gestão de conhecimento modera positivamente a relação entre capital intelectual e a performance.

Apesar de outros autores estabelecerem uma associação entre capital intelectual, performance organizacional e gestão de conhecimento, esta hipótese foi rejeitada pelos autores uma vez que, após a análise da amostra, estes chegaram à conclusão de que a

gestão do conhecimento modera negativamente o capital intelectual e a performance. Isto pode ser explicado pelo facto de algumas políticas ou ações de gestão de conhecimento já se encontrarem incorporadas no Capital Intelectual.

Ativos de Conhecimento são amplamente reconhecidos como os recursos que desempenham um papel vital na criação de valor (Amin *et al.*, 2018). Os ativos de conhecimento podem ser referidos como intangíveis. Neste artigo são enfatizados os ativos de conhecimento descritos nas demonstrações financeiras, como direitos de autor, patentes, licenças, inovações e software, modelos de design, entre outros.

Considerando a importância dos mesmos e tendo em conta a revisão de literatura apresentada em que referem que o desempenho da empresa é resultado do Capital Intelectual e dos ativos de conhecimento, Amin *et al.*, (2018), formularam mais duas hipóteses. Uma hipótese 2 para verificar se os ativos de conhecimento têm influência positiva no desempenho da empresa. E uma hipótese para perceber se os ativos de conhecimento apresentam um papel moderador na relação do Capital Intelectual e o desempenho, sendo essa a hipótese 3. Da pesquisa efetuada foram validadas as duas hipóteses, tendo os autores concluído que os intangíveis apresentam uma relação significativa com o desempenho, e também apresentam um papel moderador na relação do Capital Intelectual e desempenho. Concluíram assim que os gerentes, que desejam aumentar o seu desempenho e alcançar vantagem competitiva, podem precisar de investir em ativos de conhecimento, como direitos de autor, patentes e marcas registadas.

3.2.2 Outros moderadores do Capital Intelectual

Oliveira *et al.* (2020) consideram que, embora o capital intelectual contribua para a melhoria dos resultados organizacionais, inovação e desempenho organizacional, há uma escassez de investigação acerca da partilha de conhecimento, o capital intelectual e a capacidade de absorção. Por isso decidiram explorar a relação entre partilha de conhecimento, capital intelectual, capacidade de absorção, inovação e desempenho organizacional. Os autores consideram quatro dimensões para o capital intelectual, as mais frequentes: capital humano, relacional e estrutural e acrescentam ainda a dimensão do capital de confiança.

A partilha de conhecimento pode ser considerada como fundamental para desenvolver e aumentar o capital intelectual. A partilha de conhecimento de acordo com os autores tem dois processos, a doação de conhecimento, comunicação para outros, e a coleta de

conhecimento, consulta dos outros para obter parte do seu capital intelectual. O conhecimento não se perde depois de ser utilizado, pelo contrário, aumenta com o uso (Oliveira *et al.* 2020).

A primeira hipótese deste estudo divide-se em 4 alíneas, uma para cada dimensão do capital intelectual considerada, nomeadamente: (H_{1a}) a partilha de conhecimento influencia positivamente o capital humano; (H_{1b}) a partilha de conhecimento influencia positivamente o capital de confiança; (H_{1c}) a partilha de conhecimento influencia positivamente o capital estrutural; (H_{1d}) a partilha de conhecimento influencia positivamente o capital relacional.

São consideradas uma segunda e uma terceira hipóteses para verificar se a partilha de conhecimento influencia positivamente a capacidade de absorção, H₂, uma vez que Oliveira *et al.* (2020) consideram que a criação de valor só ocorre quando um indivíduo reconhece, assimila, transforma e aplica o conhecimento compartilhado na organização, sendo esse o significado de capacidade de absorção. A hipótese 3 surge para verificar a influência positiva da partilha de conhecimento na inovação.

Os autores desconsideram que as dimensões do capital intelectual são independentes, testando a existência de uma interligação entre cada uma das dimensões consideradas na pesquisa. Surgem assim as hipóteses 4a, 4b, 4d e 4e, para verificar a influência positiva entre o capital humano e o capital de confiança, entre o capital humano e o capital estrutural, entre o capital de confiança e o capital estrutural, entre o capital relacional e o capital estrutural, respetivamente.

As hipóteses 5a, 5b, 5c e 5d testam a relação do capital intelectual, capital de confiança, estrutura, humano e relacional e da capacidade de absorção (respetivamente), dado que os autores consideram que o capital intelectual aumenta a capacidade de absorção, uma vez que identificar o valor de um novo conhecimento requer algum stock de conhecimento.

Para verificar se as dimensões do Capital Intelectual afetam positivamente a inovação foram formuladas as hipóteses 6a, 6b, 6c e 6d, testando a influência do capital de confiança, do capital estrutural, do capital relacional e do capital humano na inovação, respetivamente.

As últimas hipóteses pretendem testar se a capacidade de absorção influencia positivamente a inovação e se a inovação influencia positivamente o desempenho

organizacional, H₇ e H₈, respetivamente. De um total de 21 hipóteses, foram suportadas 16 hipóteses sendo que as hipóteses H_{1c}, H₃, H_{5d}, H_{6c} e H_{6d} foram rejeitadas.

Em H_{5d} e H_{6c}, o capital relacional não influencia positivamente a capacidade de absorção e a inovação dado que, de acordo com os autores, as ligações inter e intra organizacionais não são diretamente relevantes.

Com este estudo, os autores concluíram a existência de relações entre todas as dimensões do capital intelectual, da gestão de conhecimento, da capacidade de absorção e da performance da organização. Verificou-se que o capital tecnológico, o capital estrutural, o capital relacional e a capacidade de absorção são fatores chave para a inovação e performance, existindo uma relação direta entre capital tecnológico, capital estrutural e inovação; no entanto, o capital humano e o capital relacional apresentam apenas um efeito indireto.

Verificou-se ainda o papel de mediador da capacidade de absorção nas relações entre as dimensões do capital intelectual e inovação e também entre a gestão de conhecimento e inovação.

Num artigo publicado por Kengatharan (2019) que se considera o Capital Humano, Social e Organizacional como dimensões do Capital Intelectual, o autor formula cinco hipóteses para investigar a relação entre o Capital Intelectual, a produtividade e o papel mediador da mesma na relação entre Capital Intelectual e o desempenho. Para estudar este papel mediador, o autor começa por formular três hipóteses, a h_{1a}, h_{1b} e h_{1c} que pretendiam investigar se as dimensões de Capital Intelectual consideradas apresentavam uma relação positiva com a produtividade.

Considerando a produtividade um conceito diferente do conceito de desempenho da empresa, e com o objetivo de perceber se o desempenho da empresa pode ser explicada pela produtividade, surgem duas outras hipóteses para analisar, a H_{2a}, que pretende investigar a existência de uma relação positiva entre a produtividade e o desempenho e a H_{2b}, que estuda o papel mediador da produtividade na relação entre o Capital Intelectual e o desempenho da empresa.

Para este estudo foi realizado um questionário, respondido por gerentes de sectores, como bancos, seguros, telecomunicações e hotéis. Foram colocadas 14 questões referentes ao capital intelectual, divididas pelas dimensões consideradas por Kengatharan. Foram apresentadas afirmações como “os nossos funcionários são altamente qualificados”, “os

nossos funcionários partilham informações e aprendem uns com os outros” e “a cultura da nossa organização (histórias e rituais) contém ideias valiosas, formas de realizar negócios, etc.” para estudar o capital humano, o capital social e o capital organizacional, respetivamente. Foi utilizada uma escala de Likert em que as respostas podiam variar entre 1 e 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Para estudar a produtividade e o desempenho da empresa, as afirmações apresentadas foram, por exemplo, “tempo e dinheiro podem ser economizados se o trabalho for bem organizado” e “como é o lucro comparativamente com os seus principais concorrentes”.

Os resultados deste estudo validaram todas as hipóteses, revelando que as três dimensões do capital intelectual em análise têm um impacto positivo na produtividade e esta apresenta uma relação positiva com o desempenho e um papel mediador na relação do capital intelectual e o desempenho. Segundo Kengatharan (2019), a relação entre cada dimensão do capital intelectual e a produtividade é estatisticamente significativa. O autor concluiu ainda que as três dimensões do capital intelectual afetam o desempenho da empresa por meio da produtividade, o que significa que o capital humano, o capital social e o capital organizacional têm impacto na produtividade e consequentemente no desempenho da empresa.

Com base em todos os estudos, podemos concluir que nenhum deles rejeitou a hipótese de que o Capital Intelectual está relacionado com o desempenho das organizações, apesar de, em alguns dos casos, algumas dimensões apresentarem relações menos significativas. No entanto, é de salientar que o Capital Humano é apresentado como um fator com grande impacto positivo no desempenho organizacional.

CONCLUSÃO

A realização do estágio curricular que deu origem ao presente relatório de estágio foi uma experiência enriquecedora, a nível profissional e também a nível pessoal. Apesar dos constrangimentos verificados, originados pela atual situação pandémica e da consequente alteração das atividades a realizar no decorrer do estágio, foi possível consolidar alguns conhecimentos adquiridos ao longo de todo o percurso académico e desenvolver novas competências, pessoais e profissionais.

O objetivo do presente relatório foi a descrição de todas as tarefas realizadas ao longo do estágio curricular e a realização de uma breve revisão de literatura que demonstrasse o impacto e importância que o Capital Intelectual tem no desempenho das organizações.

Apesar da importância dos ativos intangíveis, estes ainda são desvalorizados por algumas organizações que não os consideram valiosos e úteis para a criação de vantagem competitiva. No entanto, a revisão de literatura apresentada, verificou que o Capital Intelectual afeta positivamente o desempenho, e que o Capital Humano é a dimensão do Capital Intelectual que mais importância tem no desempenho, percebendo-se a importância dos conhecimentos dos trabalhadores.

Em suma, com a revisão sistemática da literatura apresentada, pode comprovar-se a importância do Capital Intelectual no desempenho das organizações e principalmente do Capital Humano, sendo esta uma motivação para a Mentampla, enquanto Entidade Formadora, continuar a ajudar a dar aos Recursos Humanos das organizações ferramentas que permitam ajudá-los a melhorar o desempenho e a criar vantagem competitiva face aos concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amin, S., Usman, M., Sohail, N., Aslam, S. (2018). "Relationship between Intellectual Capital and Financial Performance: The Moderating Role of Knowledge Assets", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol 12 (2), pp. 521-547
- Atkočiūnienė, Z., Praspaliauskytė, G. (2018), "The influence of Intellectual Capital and Knowledge Management on Organizational Performance in Lithuanian Software Companies" *Ekonomika* Vol. 97 (2), pp. 106-120. <https://doi.org/10.15388/Ekon.2018.1.11789>
- Bontis, N., Keow, W., Richardson, S. (2000), "Intellectual Capital and Business Performance In Malaysian Industries". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 1, pp. 85-100. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>
- Cisneros, M., Hernandez-Perlines, F. (2018). "Intellectual Capital and Organization performance in the manufacturing sector of Mexico" *Management Decision*, <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-0946>
- Ginesti, G., Caldarelli, A., Zampella, A. (2018) "Exploring the impact of intellectual capital on company reputation and performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 19 Issue: 5, pp.915-934, <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2018-0012>
- Han, Y., Li, D. (2015), "Effects of intellectual capital on innovative performance", *Management Decision*, Vol. 53 Iss 1 pp. 40 – 56. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2013-0411>
- Heisig, P. (2009), "Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 4-31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>
- Inkinen, H. (2015) "Review of empirical research on intellectual capital and firm performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16 Issue: 3, pp.518-565, <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2015-0002>
- Itami, H. (1987). Mobilizing invisible assets. Cambridge: Harvard University Press.
- Jordão, R., Almeida, V. (2017) "Performance measurement, intellectual capital and financial sustainability", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18 Issue: 3, pp.643-666, <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0115>

- Kengatharan, N. (2019), "A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 40 No. 6, pp. 1056-1074. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2018-0096>
- LISBOA, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F. (2007). *Introdução à Gestão de Organizações (3ª Edição)*. Lisboa: Editora Vida Económica
- Mações, M. (2018). *Manual de gestão moderna: teoria e prática (2º edição)*. Lisboa: Actual Editora
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S., Roos, G. (2003), "Intellectual capital and knowledge management effectiveness", *Management Decision*, Vol. 41 Iss 8 pp. 771 – 781; <http://dx.doi.org/10.1108/0025174031049628>
- Meles, A., Porzio, C., Sampagnaro, G., Verdoliva, V. (2016). "The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance: Evidence from the US", *Journal of Multinational Financial Management* (36), pp. 64-74. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mulfin.2016.04.003>
- Muwardi, D., Saide, S., Indrajit, R., Iqbal, M., Astuti, E., Herzavina, H. (2020). "Intangible Resources and Institution Performance: The Concern Of Intellectual Capital, Employee Performance, Job Satisfaction, And Its Impact On Organization Performance" *International Journal of Innovation Management*. Vol. 24 (5). <https://doi.org/10.1142/S1363919621500092>
- Oliveira, M., Curado, C., Balle, A., Kianto, A. (2020). "Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related?", *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2019-0077>
- Pulic A (1998), "Measuring the Performance of Intellectual Potential in Knowledge Economy", 2nd McMaster World Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital by the Austrian Team for Intellectual Potential
- Purohit, H., Tandon, K. (2017), "Intellectual Capital Efficiency of Indian Firms: An Empirical Analysis", *Journal of knowledge management*, Vol. 15, No 3, pp. 44-65

- Youndt, M., Subramaniam, M., Snell, S. (2004), Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns”, *Journal of Management Studies*. Vol. 41 (2), pp. 335–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>
- Wiig, K. (1997). “Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management”, *Long Range Planning*, Vl. 30, No. 3, pp. 399-405. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90256-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90256-9)
- Zakery, A., Afrazeh, A. (2015), “Intellectual capital based performance improvement, study in insurance firms”. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16 no. 3, pp. 619-638. <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0067>