



## Gestão do Capital Intelectual de uma Agência Bancária do Município de Ituiutaba-MG

**Aluna: Jackeline Dantas do Nascimento (FACES-UFU) –  
jackelinedantas111@hotmail.com**

**Prof. Dr. Edson Arlindo Silva (FACES-UFU) – edsonarlindosilva@gmail.com**

### Resumo

Com o decreto da Lei nº 11.638/07, foi implantado um grupo de ativos intangíveis no balanço patrimonial, e dentre eles está o Capital Intelectual, que é foco do presente artigo. As opiniões acerca do tema são diversas e ainda se está remota de uma conclusão concreta, pelo fato de se referir à um assunto consideravelmente recente, com valores apontados como subjetivos até o momento. São diversas as abordagens designadas ao Capital Intelectual, sendo a informação, a tecnologia e o conhecimento seus componentes primordiais, se tornando assim, tema de várias pesquisas. Sendo assim, de maneira a colaborar com essas abordagens, foi desempenhado um estudo de caso em uma organização financeira situada no município de Ituiutaba, do Estado de Minas Gerais, com finalidade de compreender a formação do Capital Intelectual em uma Agência Bancária que, para preservar sua imagem, foi adotado um nome fictício, o qual foi Agência Bolso Feliz. O estudo foi feito através da aplicação de questionários e uma entrevista semiestruturada, onde foram entrevistados, no total, 14 (quatorze) funcionários da organização, envolvendo os níveis gerencial e operacional. Os resultados apontaram que os funcionários da Agência Bolso Feliz buscam progressivamente ampliar seus conhecimentos, dado que o mercado se torna gradualmente competitivo, demandando pessoas cada vez mais qualificadas.

**Palavras-Chave:** Capital Intelectual. Organizações Financeiras./ Gestão.

### 1. Introdução

O capital intelectual é um bem intangível e pode ser definido como sendo os recursos humanos de uma organização ou capital humano. Porém seu significado vai além disso, pois ao somar esses bens intangíveis que são a materialização da utilização do recurso “conhecimento” e as tecnologias disponíveis têm-se as características marcantes daquilo que a literatura especializada sobre o assunto nomeia como “capital intelectual” (LIMA, 2012).

Segundo Leitão (2014) o capital intelectual é um sistema que traz a junção do conhecimento de todos os colaboradores de uma organização, sendo este dividido em três subsistemas, que são: “capital humano”, o qual é definido pelo conhecimento e a capacidade de aprender do indivíduo; “capital estrutural”, estabelecido pelos processos de trabalho e tecnologia utilizada, ou seja, é o conhecimento que a organização sistematiza e formaliza; e o “capital relacional”, que se baseia no quão a organização é capaz de se relacionar com o ambiente externo e sua capacidade de conquistar novos clientes.

A interseção das características destes subsistemas ou tipologias de “capital” configuram as diretrizes do chamado “capital intelectual”, presente principalmente em

grandes organizações, especialmente nas organizações financeiras, que será foco de pesquisa na continuidade deste estudo.

Com a Lei nº 11.638/07 decretada no ano de 2007, foi implementado um grupo de ativos intangíveis no balanço patrimonial, que dentre eles está o capital intelectual. Diante do exposto, uma nova configuração se faz presente no século XX, denominada “era do conhecimento”, amplamente influenciada pelas novas tecnologias como a automação e a popularização da internet. Com isso, mostrou ainda mais a relevância em se estudar o capital intelectual em organizações financeiras, principalmente por se tratar de um segmento altamente competitivo e que passa por transformações constantes que culminam em mudanças significativas de tendências e comportamento (organizacional e pessoal).

Em um país capitalista de economia aberta, vale ressaltar que capital sem giro ou mal investido, é dinheiro perdido. Da mesma forma é com o conhecimento, ao perder oportunidades para ampliá-lo se têm como resultado a redução de seu capital intelectual, e com essa “nova era” onde se prioriza mais o conhecimento gerado e adquirido, as habilidades de invenção e criação ao invés dos maquinários utilizados, é que se desenvolve a seguinte problemática: Qual o valor do capital intelectual numa agência bancária?

Nesse sentido, este artigo traz como objetivo geral compreender a formação do capital intelectual em uma agência bancária. Como objetivos específicos pretende-se: i) Identificar e descrever como os colaboradores/funcionários da Agência Bancária Bolso Feliz percebem a importância do capital intelectual em seu ambiente de trabalho; ii) Analisar os métodos utilizados pela Agência Bancária Bolso Feliz para disseminação do capital intelectual no ambiente organizacional.

Esta pesquisa mostra ser relevante ao demonstrar o valor de um ativo intangível como o capital intelectual em uma organização, e colaborar também para despertar nas pessoas o interesse em expandir seus conhecimentos, já que na atualidade, de certa maneira que o trabalho exercido pela mente tem mais valor que o esforço físico, o que pode também auxiliar em pesquisas futuras que por ventura abordem sobre o assunto.

Para responder a questão do presente artigo, serão realizadas pesquisas que incluem abordagem teórica de autores que estudaram o Capital Intelectual com o mesmo enfoque, e aplicação de questionários aos colaboradores/funcionários da Agência Bancária Bolso Feliz, nome fictício adotado para preservar a identidade da agência, situada no município de Ituiutaba, Estado de Minas Gerais.

## **2. Fundamentação Teórica**

Uma vez realizada essa contextualização inicial da pesquisa, esta tem continuidade com a pesquisa bibliográfica, que visa discorrer sobre a importância do capital intelectual nas organizações, procurando compreender como as organizações financeiras vislumbram seu valor, levando em conta que hipoteticamente as pessoas ainda são vistas como custos e não como investimentos.

Sendo o mesmo dividido em quatro partes. Inicialmente, será abordada as principais definições de capital e apresentado os tipos existentes. Em seguida, focaliza-se no capital intelectual sob a ótica de respeitáveis estudiosos no assunto, posteriormente será analisado a teoria sobre o capital intelectual como agregador de valor das organizações e, por fim, as formas de se avaliar o capital intelectual.

### **2.1 Conceitos e as Tipologias de Capital**

O ambiente organizacional é cercado pela globalização e avanços tecnológicos que obriga as empresas se atualizarem constantemente e buscar ferramentas e técnicas para se

destacarem no mercado. Percebe-se que os serviços desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da economia mundial (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). A indústria de serviço que é responsável por gerar empregos e relacionar-se com novas tendências e transformações mundiais está presente em vários segmentos, o que inclui o segmento de atuação dos bancos.

Assim, o setor bancário financeiro em geral precisa entender a importância do papel estratégico de suas operações e assim criar vantagem competitiva por meio da qualidade e diferenciação oferecida nos serviços. Entender os desejos dos clientes e buscar sua satisfação torna-se uma questão de sobrevivência para as organizações e um diferencial importante para as empresas prestadoras de serviços. Neste cenário, desenvolve-se o capital intelectual enquanto construtor de qualidade, levando os modelos pensados no ambiente organizacional para interagir com os clientes e que sejam adaptados para medir a satisfação dos mesmos, visto que a qualidade dos fluxos internos de serviço decide a qualidade da oferta externa (GOUNARIS, 2006).

A troca de serviços dentro de uma organização e a forma como os vários departamentos se atende mutuamente, tem que ser vista como funcional e de parceria, visto que todos são clientes e, simultaneamente, fornecedores internos. Diante disso, a relevância da investigação, reside no estabelecimento de uma ligação entre os prestadores de serviços e seus clientes, para o estímulo a melhorias contínuas na qualidade do serviço interno se reflita nos clientes externos (DAVIES et al., 2010).

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é uma estratégia usada pelas empresas para reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços administrativos, e na Alcoa Alumínio S. A. não foi diferente. Segundo Lovelock e Wright (2004), estes constituem uma série ampla de atividades, entre as quais se citam serviços jurídicos e contábeis, administração de folha de pagamento, recrutamento entre outras, além de elementos de serviço em qualquer tipo de negócio que facilite a criação ou adição de valor a seu produto final, o que inclui a capacitação dos funcionários prestadores de serviços em instituições bancárias.

De acordo com a relevância do cliente, na esfera empresarial, Albrecht (1998) mostra que, para um programa de qualidade, o primeiro passo a ser dado engloba o entendimento de seu cliente. Com o mercado cada vez mais competitivo e com maior oferta de produtos e serviços disponíveis aos clientes, as organizações estão cada vez mais utilizando de estratégias para se tornarem competitivas e garantir bons resultados frente aos concorrentes.

A Gestão de Pessoas, teoricamente cuida da “valorização dos talentos”, vem ocupando uma posição cada vez mais importante dentro das grandes empresas e nos últimos anos passou a ser vista como um setor estratégico, já que se constitui o elo entre a organização e o mercado. Neste sentido “cuidar de pessoas” deixou de ser um setor operacional e assume atualmente, um papel essencial para a redução de custos e, conseqüentemente, para a saúde financeira das empresas.

Ao observar que os profissionais que atuam em organizações financeiras precisam ser cada vez mais estratégicos, é importante também entender as características do mercado e compreender a conjuntura da economia para serem bem sucedidos em suas negociações. Proatividade, entrega de resultados, ética, honestidade e tomada de decisão assertiva são competências essenciais demandadas desse profissional e têm sido cada vez mais valorizadas pelas empresas. Assim sendo, Hitt (2011) destaca que o conhecimento do ambiente externo (fornecedores, clientes e outros stakeholders) influencia a tomada de decisão e a definição das estratégias da empresa.

Nesse contexto, o grau de satisfação dos clientes somado a qualidade dos serviços prestados são pontos ligados diretamente ao sucesso ou fracasso de uma organização, visto que, através dessa percepção, o serviço ofertado poderá ser cada vez mais adaptado às necessidades dos clientes e, conseqüentemente, corresponder e até superar às suas

expectativas. A observação do cliente interno é tão importante quanto o externo, pois eles também compõem a cadeia de valor da empresa. Desse modo, os prestadores de serviços passaram a entender a importância de conhecer os clientes internos em relação à satisfação destes dentro da organização, buscando cada vez mais melhorar seus resultados. Dentro desta realidade o “capital intelectual” passa a ser determinante para provocar mudanças e acompanhar as tendências de mercado (LUCEM, 2007).

São vários os conceitos conferidos ao termo capital e a ideia de riqueza está subtendida a todos, dentre os quais coloca-se o contraponto de Lucem (2007) que diz, no entanto, que não é sempre que as palavras riqueza e capital são termos sinônimos.

#### **Quadro 1. Conceitos de Capital**

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>
O capital é considerado, em termos de oferta, como um conjunto de riquezas ou propriedade dos meios de produção, que capacita seu proprietário a ganhar sua remuneração. Já se tratando de atividade produtiva, é um componente físico palpável que se convencionou com o trabalho para a concretização da produção.	Lima (1974)
Capital pode significar o valor investido juntamente com os lucros retidos (ou receitas excedentes), montante ou ativos líquidos, ou até mesmo patrimônio dos acionistas.	Teixeira (2001)
O dinheiro e a riqueza somente podem ser consideradas como capital se estiverem associados à produção e se forem usados na compra de equipamentos ligados com a produção como, por exemplo, edifícios, matérias-primas, máquinas, etc.	Lucem (2007)
O termo capital pode ser conceituado como um agrupamento de capitais, onde suas origens estejam representadas no plano de contas nos conjuntos de patrimônio ou no passivo, e da utilização desses capitais em seus ativos.	Ferreira (2015)
Ao contrário dos elementos produtivos primordiais, o capital é um artefato da própria economia, em outras palavras, é elaborado pela própria atividade econômica por meio da realização de investimentos e, proporcionam assim, uma respeitável particularidade que é o fato de serem respectivamente um produto e um elemento produtivo.	Nunes (2015)

**Fonte:** Elaboração própria, com base na Revisão de Literatura, 2018.

Ferreira (2015) descreve também que capital como patrimônio pode ser compreendido como sendo todos os recursos disponíveis da empresa que são registrados no patrimônio líquido, seja dos proprietários ou de terceiros.

No campo da ciência econômica, Nunes (2015) afirma que o capital (ou bens de capital) é um dos elementos de produção duráveis (os outros elementos de produção duráveis são os denominados elementos ou fatores de produção primordiais, especificamente a terra e o trabalho) e abrange instalações e outras infraestruturas e até mesmo as máquinas e equipamentos, os quais são realizados com a finalidade de auxiliar na produção de diferentes bens e serviços.

Ainda sobre o capital no setor econômico, Ferreira (2013) relata que este é o elemento de produção que mais traz melhorias ou qualifica o resultado do bem final. Complementando as ideias de Ferreira (2013), Nunes (2015), agrega ao que foi dito, que diferente do modo comum para a expressão capital (usada como valor em dinheiro), no momento em que se fala do elemento de produção capital é o mesmo que falar do composto estrutural que a sociedade dispõe para a produção efetivamente. Máquinas, prédios e equipamentos podem ser vistos como capital.

Teixeira (2001) relata que pode ser encontrado outros significados para a palavra capital, desta maneira, apresentam alguns conceitos derivados dos vários significados existentes, podendo ser destacados os seguintes conceitos: i) Conceito econômico: onde relata

que economicamente o significado de capital vai depender do contexto de onde a palavra está inserida, podendo ser um elemento de produção, onde também pode ser bens produzidos e destinados posteriormente a mais produção, pode ser a riqueza de uma pessoa destinada a alcançar o lucro monetário, pode ser o valor líquido dos ativos somados aos passivos e até mesmo o total dos ativos; ii) Conceito comercial: capital para o comerciante, segundo Teixeira, é todo valor investido nos ativos da empresa, isto é, a riqueza ou aquisição no total de ativos; iii) Conceito contábil: do ponto de vista contábil, o capital é simplesmente o total dos ativos menos o total dos passivos e seu objetivo é constituir a relação entre uma empresa e a fonte de sua riqueza, quer dizer, a fonte da riqueza pode ser determinada entre os sócios por meio das contas de capital.

Dentro da tipologia de capitais na contabilidade se tem o capital social, que segundo Ferreira (2015) é o investimento inicial realizado por proprietários da organização e refere-se ao patrimônio líquido inicial, e só é mudado quando os proprietários executam investimentos extras (expansão de capital) ou desinvestimentos (reduções de capital). Ainda sobre capital social, Andrade (2017) evidencia que capital social é a capacidade financeira de uma empresa, o valor aplicado pelos sócios no momento em que o negócio ainda se encontrava no início de suas atividades.

Já para Capucio (2017) capital social é a quantidade bruta condizente ao investimento fundação e preservação de uma empresa, ou seja, intervalo de tempo essencial até que o negócio passe a produzir lucro considerável para se conservar sozinha. Neste contexto, Loreto (2017) acrescenta que o capital social é aquilo que consiga produzir riqueza por meio das relações sociais. Assim sendo, o capital social de uma organização é o montante ou bens que se aplicam e se preserva investidos para que a sociedade permaneça e funcione como empresa, possibilitando produzir riqueza.

Além disso, o capital social pode receber também outras definições, que conforme Ferreira (2015) pode ser denominada como sendo capital nominal, que é o valor introdutivo designado pelos sócios ou acionistas nas sociedades e capital integralizado, que é a quantia do capital que foi de fato inserida à disposição da empresa para suas transações.

Outro tipo de capital é o próprio, que é definido por Ferreira (2015) como o montante formado pela parcela dos proprietários, ou seja, o somatório do capital social, das reservas e dos lucros. Em outras palavras é o resultado gerado da própria atividade econômica da organização, como lucros, reservas de capital e reservas de lucros. Ainda sobre o capital próprio, Nogueira (2011) apresenta este em distinção entre os ativos e passivos, isto é, a diferença entre tudo aquilo que a empresa possui e deve a terceiros.

Assim sendo, Martins (2016) acrescenta que se a empresa vender todos os seus ativos e pagar todas as suas dívidas, permanecerá com o capital próprio. Portanto, é considerado capital próprio aquele que procede do financiamento assegurado pelos seus proprietários e que, por norma, não tem associada qualquer contrapartida de remuneração. Na realidade, este corresponde ao valor que os acionistas da empresa ganhariam se esta interrompesse a sua atividade, liquidando/vendendo todo o seu patrimônio e amortizando todas as dívidas.

Dentro da contabilidade também temos definições sobre o capital de terceiros, que condiz aos valores contidos no passivo da empresa, os quais indicam os investimentos realizados com recursos de terceiros que estão em débito para pagamento, as empresas adquirem esses recursos porque almejam gerar uma receita maior do que os juros a serem amortizados, ou seja, esse capital que deriva de terceiros é puramente as dívidas que a empresa contrai junto ao mercado de capitais e às instituições financeiras (FERREIRA, 2015).

Ao se tratar dos tipos de capital existentes, neste trabalho é destacado o capital intelectual, que está inserido em um grupo de ativos intangíveis na contabilidade, e é definido por Lima (2012) e Marques (2015) como a junção de todos os conhecimentos dentro de uma empresa, seja de seus colaboradores e/ou líderes e tudo que se origina a partir disso. Nogueira

(2011) complementa o que Marques e Lima dizem, ressaltando que o capital intelectual é um dos recursos fundamentais das organizações mais competitivas, e é materializado no valor gerado pelas pessoas no seu trabalho para uma organização.

## **2.2 Capital Intelectual**

O Capital Intelectual é notório em todos os atos da vida, desde a tomada de decisão e até mesmo na sobrevivência da espécie humana, e faz pouco tempo que as organizações e seus administradores vêm constatando a sua importância e suas consequências nos resultados empresariais. A utilização do conhecimento traz impactos significativos quando se trata do valor das organizações, pois a consolidação do uso desse recurso, mais as tecnologias disponíveis e colocadas para operar num ambiente globalizado, produz benefícios intangíveis que adicionam valor às próprias. Esse composto de benefícios intangíveis ficou conhecido como “capital intelectual” (ANTUNES; MARTINS, 2002; KRAEMER, 2004).

Para Lima (2012), a gestão do conhecimento geralmente é compreendida como um procedimento profundamente ligado ao conceito de capital humano e deve ser vista como uma ferramenta que permite constatar, estruturar, ajustar, controlar e, sobretudo, mencionar estes ativos intangíveis que são, por exemplo, a habilidade, a capacidade criadora, a percepção, capacidade de crítica e contextualização existentes na cabeça das pessoas e que origina riqueza para as organizações.

Na mesma linha de raciocínio, Marques (2018) mostra que a gestão do conhecimento se transformou em um instrumento essencial dentro de uma organização, uma vez que é uma maneira eficiente de usufruir a sabedoria obtida pelos colaboradores na rotina de trabalho. Este conceito por ser agregado ao exposto por Stewart (2015) que afirma que a administração do conhecimento desenvolve preceitos e métodos que tendem a adquirir e compartilhar ativos intelectuais.

Neste contexto, Souza (2013) analisa três pontos importantes para o progresso do capital intelectual, sendo o primeiro o conhecimento, que segundo o autor é a chave para dar começo ao desenvolvimento de suas capacidades, ou seja, a procura pelo saber. O segundo ponto é o saber fazer, pois não basta apenas ter conhecimento, é indispensável colocá-lo em exercício, usando as melhores ferramentas disponíveis e da melhor forma possível. O terceiro e último ponto refere-se à exploração das suas capacidades, em que é necessário testar a si mesmo e desenvolver habilidades que são consideradas importantes para crescimento da sua vida pessoal e profissional.

Para Kraemer (2004) o capital intelectual pode ser dividido em três amplos capitais. Sendo eles o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente, em que todos são intangíveis, porém expõem coisas tangíveis para os administradores. O capital intelectual é criado pela interação existente entre eles. Nesse sentido, Kraemer (2004) apresenta algumas definições: a) Capital humano: As pessoas originam capital para a organização por meio de sua capacidade, sua atitude e sua habilidade inovadora. As capacidades abrangem as habilidades e a educação, e a atitude se relaciona aos comportamentos. Contudo, a que pode trazer mais valor para uma organização é a habilidade inovadora. b) Capital estrutural: Envolve os ativos intangíveis conexos com a composição e os métodos de funcionamento interno e externo da organização que sustentam o capital humano, ou, tudo o que continua na empresa no momento em que os empregados vão para casa. c) Capital do cliente: É determinado como o valor de sua empresa, organizações para as quais vende e seus relacionamentos ininterruptos com pessoas.

Martins (2010) complementa a colocação de Kraemer (2004) com a afirmação de que o capital intelectual de uma organização é a somatória de seu capital humano, capital estrutural e capital de clientes. Desta forma, o investimento em capital intelectual apenas por

meio do conhecimento, expande ainda mais o retorno sobre os investimentos em sistemas de informação, assim, as organizações são capazes de se distinguirem das concorrentes.

### **2.3 Relevância do Capital Intelectual nas Organizações**

As máquinas usadas no sistema produtivo da Era Industrial não são mais o diferencial dentre as empresas, mas sim a soma do conhecimento coletivo produzido e adquirido, as habilidades criadoras e inventivas, os valores, motivação e atitudes das pessoas que as agregam, o nível de contentamento dos clientes, a quantidade de informação produzida e distribuída. O mundo presencia uma nova era denominada “era do conhecimento”, em que este é também mais precioso e mais importante do que os recursos naturais, grandes contas bancárias ou amplas indústrias (STEWART 2015).

Resende (2009) e Medeiros (2014) afirmam que, as organizações para garantirem a sua sobrevivência e ininterruptão, de maneira sustentável, em um ambiente progressivamente inconstante e competitivo, o conhecimento adquire valor determinante, como o diferencial fundamental de mercado de uma empresa, ou seja, seu capital intelectual. Medeiros afirma ainda que o fator fundamental de mudança e de sucesso de uma organização são as pessoas, por meio do seu conhecimento sobreposto e compartilhado, mas é de extrema importância a adequação do perfil profissional das pessoas, para operar no novo cenário da organização do conhecimento a fim de que isso ocorra, porém geralmente, há muita resistência, pois as pessoas ainda não acordaram para a transformação para o novo.

Para Souza (2013), as empresas atualmente têm conhecimento do quão benéfico é investir em pessoas que tem competência de alavancar uma organização e estão mais preparadas a investir em seu capital humano. O autor destaca ainda que o capital intelectual é conquistado com o tempo, e é a soma do conhecimento, da capacidade e da experiência obtida, aspectos estes dão apoio para uma tomada de decisão mais adequada nas organizações, pois é um recurso intangível e precioso, uma vez que não se pode tomá-lo depois de ter já conquistado, ou seja, é somente seu.

Stewart (2015) relata que o conhecimento atualmente é o pilar fundamental de valorização nas organizações e um dos problemas mais relevantes para aqueles que anseiam adotá-lo é que, da mesma maneira que na era industrial ainda se vê as pessoas como despesas e não como receitas. Sendo o intelecto contido nestes indivíduos fonte de renda para as organizações e integrante de ferramenta que é exclusivamente dos seres humanos. Assim, o conhecimento transforma-se em capital intelectual, desde o momento em que passa a adicionar valor aos produtos e serviços. E para Shih, Chang e Lin (2010), o conhecimento é uma alicerce necessário para um país ou uma empresa sobreviver e se desenvolver. A conquista, digestão e cultivo de conhecimento se tornam as atividades fundamentais das empresas. Os autores acrescentam ainda que, o setor bancário é uma indústria caracteristicamente intensa em conhecimento, uma vez que abrange as atividades de barganha de serviços (conhecimento) em vez de barganha de produtos.

Kraemer (2004) ressalta que valorizar o capital intelectual é essencial para a competitividade organizacional, já que os recursos humanos são os responsáveis fundamentais pelo funcionamento das empresas e estabelecem vantagens competitivas num mercado crescentemente exigente. O autor completa afirmando que o problema principal incide em mensurar esse capital intelectual, contudo, a grande questão é saber como apontar e disseminar o conhecimento originado dentro da organização, gerando a mudança de material intelectual bruto originado pelos elementos da organização em capital intelectual, e que assegure um caminho de desdobramento e evolução.

Contudo, Martins (2010) relata que o capital intelectual não se restringe apenas às organizações com fins lucrativos, podendo ainda ser aplicado às organizações que não visam

receitas. De tal modo, o capital intelectual proporciona a possibilidade de uma valoração do corriqueiro de todas as ações dos grupos humanos.

Por isso, dada as forças competitivas e tecnológicas que estão varrendo o mundo moderno, os gerentes das instituições financeiras devem compreender que a ampliação do capital intelectual na indústria é inevitável. Kamukama, Ahiauzu e Ntayi (2010) dizem ainda que os gerentes atuais e futuros precisam saber que uma instituição moderna altera tão rapidamente que tudo depende de suas habilidades, da dedicação de seu pessoal (capital humano), da força das redes com seus *stakeholders* (capital relacional) e da qualidade do estoque de conhecimento (capital estrutural). Assim sendo, é mais do que tempo que as instituições financeiras modifiquem suas formas de gestão e padrões tradicionais de avaliação que não contenham o capital intelectual como um elemento relevante, do contrário, o verdadeiro valor das instituições financeiras jamais será descoberto.

## **2.4 Metodologias de Avaliação do Capital Intelectual**

De acordo com Avelino e Colauto (2008), a avaliação do capital intelectual está ligada à disseminação, uso, concepção e administração do conhecimento para alcançar os fins da organização, ou seja, está conectada às técnicas de aprendizagem organizacional. No entanto, Fernandes (2009) constata que uma avaliação financeira dos ativos intelectuais da empresa só pode ser realizada coerentemente com uma apreciação aprofundada e abrangente que leve em consideração todos os resultados da empresa, importância no mercado, métodos internos de gerenciamento e qualidade dos conhecimentos gerados.

Os componentes intangíveis apresentam suas particularidades, carecendo de critérios específicos de avaliação. Deste modo, é necessário serem feitas avaliações e reavaliações, ponderando as mudanças naturais e as mudanças por transformações frequentes. Isso acontece pelo fato desses componentes caracterizarem-se por ter uma função que não se reproduz fisicamente, e cuja expressão é diversas vezes hipotética. Assim sendo, há empresas que são mais valorosas pelos seus intangíveis que pelos seus físicos (TEIXEIRA e TEIXEIRA, 2005).

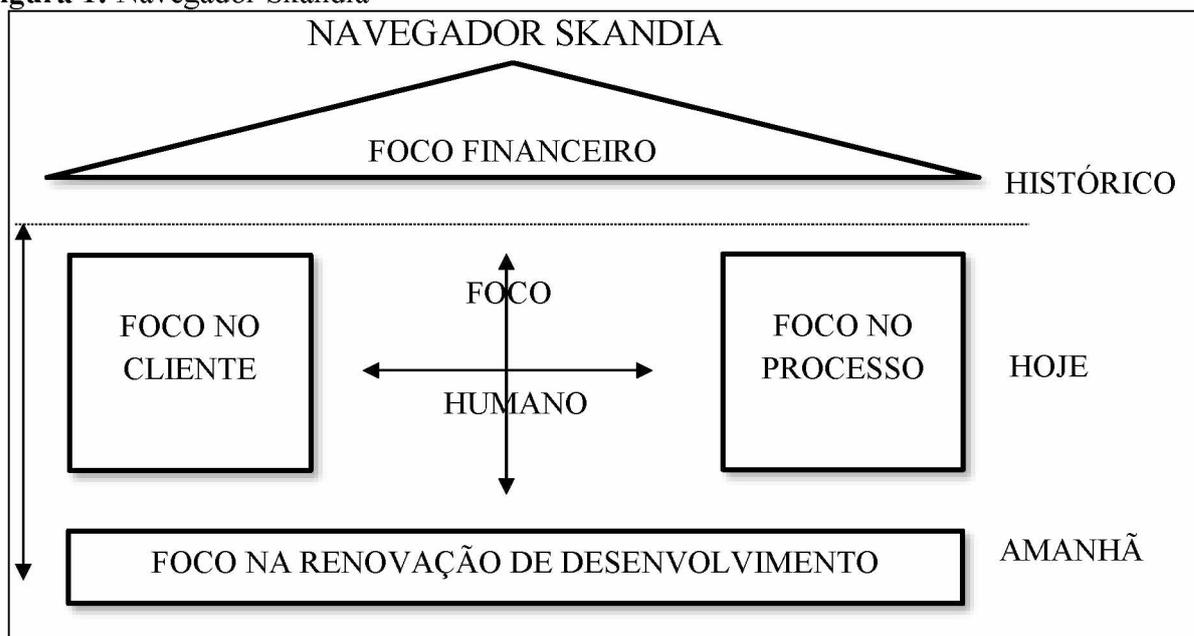
Um dos métodos utilizados para a mensuração do capital intelectual é a da Skandia. A Skandia opera no campo de seguros e prestação de serviços financeiros, sendo a primeira empresa que desenvolveu esta ferramenta, denominada Navegador Skandia. O modelo criado pelo grupo busca compreender, ponderar e gerenciar os conhecimentos obtidos na procura de novas considerações que gerarão vantagens à médio e longos prazos para as organizações (CARDOSO, 2011).

Cardoso (2011) ainda ressalta que, para ponderar o capital intelectual precisará ser levado em conta o capital estrutural e o capital humano, uma vez que, os valores impostos a uma organização são derivados da influência mútua desses elementos. Por isso, de nada adiantaria uma organização com alta potencialidade em capital humano e não ter um capital estrutural apropriado, ou o contrário, uma organização bem desenvolvida e não ter um capital humano competente, onde não explicaria tal investimento.

Esse modelo de navegação expõe três pilastras apontadas por seus administradores, valores estes não financeiros e que adicionam valor a organização, oferecendo-lhes sustento, são eles: Valores, Tecnologia e Capital Intelectual. Na mesma concepção, os criadores do Navegador Skandia, indicaram uma composição para assessorar na mensuração do Capital Intelectual, formada por índices e indicadores coligados em cinco áreas: foco no processo; foco financeiro; foco nos clientes; foco na renovação e desenvolvimento e área de foco humano. (SCATOLIN, 2010)

Como demonstrado a figura 1, o acompanhamento e domínio dessas áreas acontecem através do Navegador Skandia:

**Figura 1:** Navegador Skandia



**Fonte:** Adaptado de Edvinsson e Malone (1998, p. 60).

Outro método utilizado também para avaliar o capital intelectual é o modelo de Sveiby, que tem o intuito de cobrir todos os ativos intangíveis, com a finalidade de que cada organização possa escolher os indicadores mais significantes para si. Os fatores mais relevantes a serem considerados são: desenvolvimento e renovação, eficácia e constância, visando avaliar o progresso do capital intelectual sem avaliar financeiramente o conhecimento. Esse modelo tem a vantagem de conter uma exposição simples e de fácil explicação. Contudo, a seleção dos indicadores é complicada e não tem ênfase financeira, e tem sua base em aspectos diversos, como estrutura externa, interna e capacidade das pessoas (BASSAN e HAUSCHILDT, 2005).

Bassan e Hauschildt (2005) citam também o modelo sugerido por Straioto, que tem a finalidade de colaborar para o gerenciamento do capital intelectual, fazendo-se um instrumento muito útil, já que demonstra o custo e a necessidade de níveis de escolaridade para os diferentes cargos na organização; a deliberação da carência de treinamento em relação ao nível de tecnologia agregada; o custo dos funcionários para constatar se é ou não maior que o valor que acrescentam à organização; a visualização de quais níveis de gerência são verdadeiramente indispensáveis, e a conferência entre os aquisições feitas em educação e treinamento e o retorno sobre essas aquisições. Porém este modelo não acata as condições e indicações das Normas Internacionais de Contabilidade em relação ao acúmulo dos gastos, atingido com a mão de obra, para geração de vantagens posteriores.

### 3. Percurso Metodológico

A presente pesquisa com foco na temática “capital intelectual” se classifica quanto aos meios como bibliográfica, documental, de campo e, principalmente, como um estudo de caso, visto que este permite um maior aprofundamento nas pesquisas que visam uma compreensão dos processos administrativos e gerenciais (GIL, 2002). Ainda de acordo com este autor, a análise de uma unidade de determinado universo ou população possibilita o entendimento da generalidade do mesmo ou, pelo menos, a fixação de bases para uma investigação posterior (GIL, 2002).

Nesta pesquisa, o estudo de caso se justifica, pois segundo Vergara (2012) trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Sendo assim, na intenção de explorar, descrever, avaliar e propor intervenções objetivando compreender como se desenvolve o “capital intelectual” na Agência Bancária Bolso Feliz de Ituiutaba-MG, serão utilizados como métodos de investigação: Pesquisa Bibliográfica acerca do tema “capital intelectual”, entrevista semiestruturada com o gerente da agência e aplicação de questionários aos funcionários.

Com fins de análise interpretativa, as informações levantadas ocorreram em duas etapas: Aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada com a gerente geral da agência; na segunda etapa foi aplicado um questionário junto aos funcionários da agência, no período correspondente ao primeiro semestre de 2019, onde todas as informações coletadas foram transcritas, codificadas e categorizadas, empregando a Técnica de Análise de Conteúdo, cuja ênfase recai no conteúdo manifesto do discurso e nos argumentos/respostas apresentados.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo compreende três etapas: 1) Pré-análise: seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos; 2) Exploração do material: implementação dos procedimentos definidos; 3) Tratamento dos dados e interpretação: geração de inferências e dos resultados da investigação, onde as suposições poderão ser confirmadas ou não.

Como categorias analíticas a serem testadas a partir da Pesquisa de Campo, tendo em vista a Revisão de Literatura sobre Capital Intelectual e informações prévias obtidas junto ao Banco Bolso Feliz, têm-se as seguintes:

**Quadro 2.** Categorias Analíticas Sobre Capital Intelectual a serem Testadas

<b>Categoria Analítica</b>	<b>Fonte de Obtenção de Informações/Dados</b>
Processos de Trabalho	Leitão (2014); Scatolin (2010); Funcionários e Gerente do Banco Bolso Feliz.
Renovação e Desenvolvimento	Bassan e Hauschildt, 2005; Scatolin (2010); Funcionários e Gerente do Banco Bolso Feliz.
Suporte Tecnológico	Lima (2012); Scatolin (2010); Funcionários e Gerente do Banco Bolso Feliz.
Valorização do Elemento Humano	Kraemer (2004); Scatolin (2010); Funcionários e Gerente do Banco Bolso Feliz.

**Fonte:** Resultado de Revisão de Literatura e Pesquisa Prévia na Agência Bolso Feliz, 2018.

Diante do exposto, neste trabalho, de acordo com Vergara (2012), a pesquisa a ser realizada pode ser considerada como exploratória, pelo fato de que ela é sobreposta, onde o pesquisador tem uma maior proximidade com o ambiente do elemento de estudo e que proporciona conhecimentos e norteia a formulação das presunções da pesquisa. Além de que é possível conseguir explicação dos dados que antes não eram aceitos pelos demais pesquisadores, mesmo sendo expostas as evidências, permitindo também encontrar novos dados e estabelecer novas opiniões e presunções. E segundo Gil (1999), pode ser considerada também como descritiva, já que as pesquisas descritivas têm como intuito fundamental a exposição das características de determinada população ou acontecimento, ou a prescrição de relações entre variáveis.

**4. Análise dos Resultados**

Neste tópico são exibidas as informações obtidas por meio de aplicação de questionários junto aos funcionários/colaboradores da Agência Bancária Bolso Feliz,

acompanhadas de análise das mesmas com embasamento nos referenciais teóricos apresentados anteriormente. A seguir apresenta-se o Quadro 3 que mostra o quadro funcional dividido por níveis hierárquicos da agência estudada:

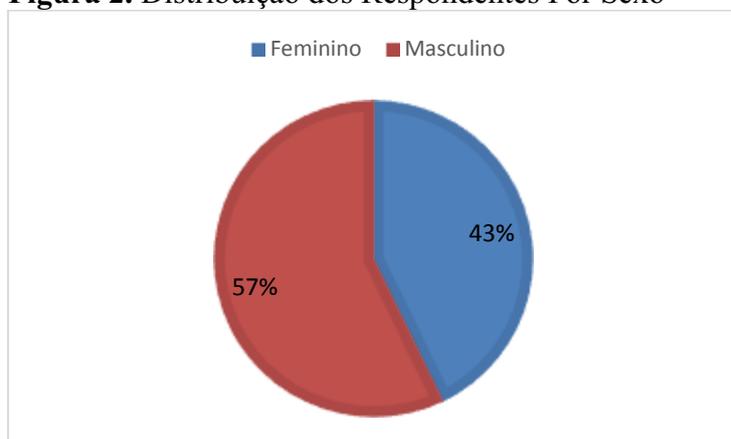
**Quadro 3.** Quantidade de Funcionários nos Respectivos Níveis Hierárquico

Nível Hierárquico	Quantidade de funcionários
Estratégico	1 gerente geral
Tático/Gerencial	11 gerentes (sendo 2 no segmento de alta renda, 3 no segmento pessoa jurídica, 5 no segmento de negócios e 1 no segmento atendimento)
Operacional	3 seguranças

**Fonte:** Elaboração própria, com base no quadro de funcionários da agência em pesquisa, 2019.

Diante da estrutura funcional apresentada, há respondentes do sexo feminino que corresponde a 43% e respondentes do sexo masculino que corresponde a 57%, como exhibe a figura 2:

**Figura 2.** Distribuição dos Respondentes Por Sexo

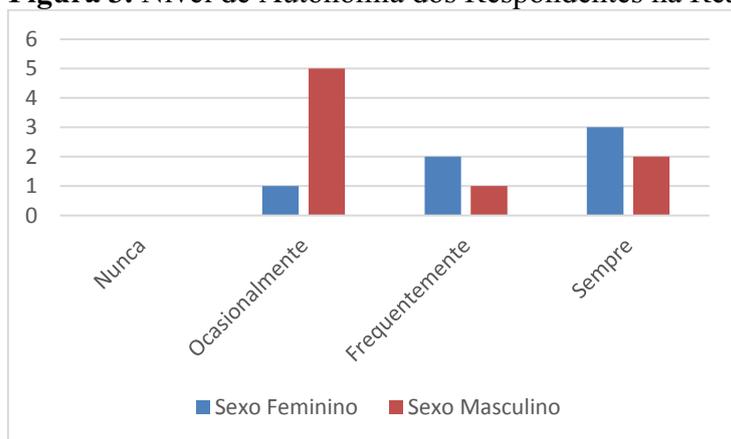


**Fonte:** Elaboração própria, com base no quadro de funcionários da Agência em pesquisa, 2019.

De acordo com Teixeira e Popadiuk (2003), as mulheres tendem a agregar valores mais altos, propondo que elas têm maior perspectiva com relação à conduta de seus líderes, no que diz respeito a ceder-lhes livre-arbítrio para desenvolver e delegar as tarefas, e maior idoneidade de decisão. Sendo que, para Nahapiet e Ghoshal (1998) o capital intelectual não limita-se somente numa união de conhecimentos de determinado grupo de indivíduos, mas na capacidade dos indivíduos de conhecer, dependendo também do método de troca de conhecimento entre os componentes envolvidos.

Ao comparar o posicionamento dos autores com os resultados que foram obtidos na pesquisa, pode-se notar que Teixeira e Popadiuk (2003) estão certos quando relatam sobre a autonomia dos indivíduos do sexo feminino ao realizar suas tarefas, e em consequência disso, seu maior poder de decisão, como mostra a figura 3:

**Figura 3.** Nível de Autonomia dos Respondentes na Realização das Tarefas



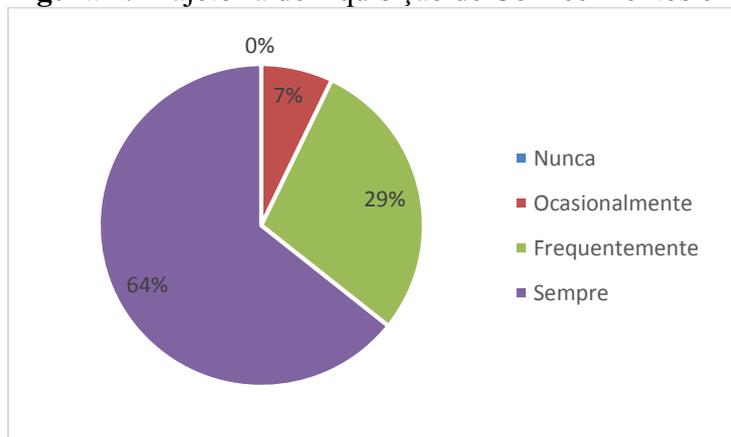
**Fonte:** Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa, 2019.

Vale ressaltar que, assim como relatado anteriormente por Leitão (2014), a junção do conhecimento de todos os colaboradores resulta no capital intelectual de uma organização, e não apenas de determinados grupos, setores ou nível hierárquico. Stewart (2015) complementa o que foi relatado por Leitão, dizendo que o diferencial dentre as empresas não são mais as máquinas usadas no sistema produtivo, mas sim a somatória da motivação e atitudes das pessoas que as agregam, das habilidades criadoras e inventivas, do conhecimento coletivo produzido e adquirido, e a quantidade de informação produzida e disseminada.

Como descrito no referencial teórico, para Medeiros (2014) o fator essencial de transformação e de sucesso de uma organização são as pessoas, porém geralmente, há muita resistência, pois as pessoas ainda não acordaram para a transformação para o novo, mas é de extrema importância a adequação do perfil profissional das pessoas.

Visto que, as organizações têm procurado pessoas niveladas às tendências atuais dos mercados e com disposição para se conservarem continuamente remodeladas e desenvolvidas, para que assim, proporcione visões estratégicas à organização, o diferencial jaz na determinação do indivíduo em acrescentar progressivamente ao seu currículo qualificações e conhecimentos. A figura 4 mostra o quanto os funcionários/colaboradores da Agência Bancária em pesquisa estão atentos à essa questão de expandir seus conhecimentos e qualificações:

**Figura 4.** Trajetória de Aquisição de Conhecimentos e Aperfeiçoamentos Profissionais

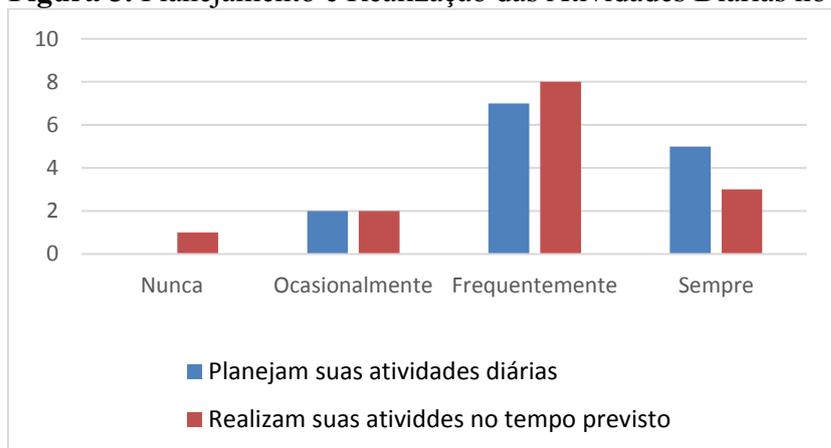


**Fonte:** Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa, 2019

A partir dos resultados da pesquisas expostos na figura 4, nota-se uma contradição ao que Medeiros (2014) relata, pois ao analisar os dados vemos que mais da metade (58%) dos funcionários da Agência Bolso Feliz buscam aumentar seus conhecimentos, apesar de ser algo que apresenta diversos obstáculos. E um dos obstáculos é que, na maioria vezes, é difícil conseguir harmonizar os cursos de especialização com a rotina pessoal e profissional. Simultaneamente, permanecer estancado possivelmente não vai render oportunidades de promoção no emprego, e além disso, correr o perigo de desapoderar do seu emprego para um candidato mais capacitado.

Portanto, a figura 5 aponta se os respondentes planejam suas atividades diárias e se conseguem concluí-las no tempo previsto:

**Figura 5.** Planejamento e Realização das Atividades Diárias no Tempo Previsto

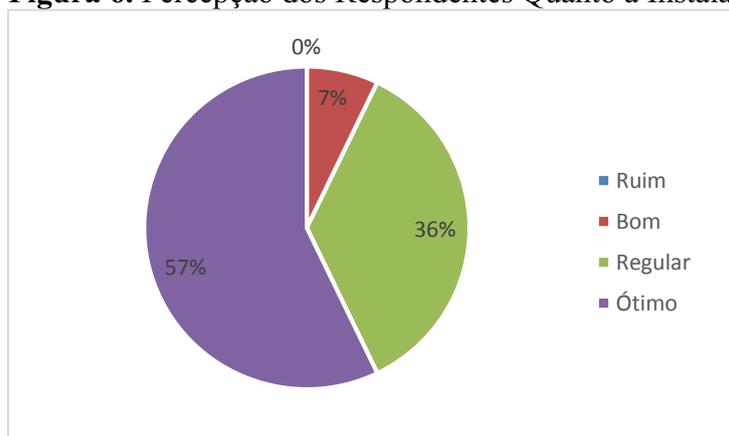


**Fonte:** Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa, 2019

Os resultados de tais questões nos trazem a conclusão de que grande a maioria frequentemente planejam ou sempre planejam suas atividades diárias, tendo que 50% dos respondentes frequentemente têm o hábito de planejar suas atividades e aproximadamente 36% dos respondentes sempre planejam suas atividades. Mas se tratando do fato de conseguirem realizá-las no tempo previsto, têm-se que 57,14% dos respondentes frequentemente as realizam no tempo previsto e 21,4% dos respondentes sempre as realizam no tempo previsto.

Como antes descrito por Lima (2012), capital intelectual é a soma de bens intangíveis que são a concretização da utilização do recurso “conhecimento” e as tecnologias disponíveis, pois, apenas com a junção do capital intelectual somado à inovação tecnológica é que as organizações desempenharam um papel determinante no desenvolvimento e na promoção da mesma. Diante disso, no decorrer do questionário que foi aplicado aos funcionários/colaboradores da Agência Bancária Bolso Feliz, consta-se a seguinte pergunta: “Como você classifica as instalações físicas do seu ambiente de trabalho?”, para que desta maneira, seja analisado se realmente a Agência pesquisada está atenta às atualizações do mercado e em consequência disto, preocupada com seu crescimento. A figura a seguir apresenta os resultados obtidos:

**Figura 6.** Percepção dos Respondentes Quanto a Instalações Físicas do Ambiente de Trabalho



**Fonte:** Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa, 2019

Após analisar os dados expostos pela figura 6, considera-se que a Agência Bancária Bolso Feliz está atenta com relação às suas instalações físicas, pois 57% dos respondentes as consideram ótimas, tendo a possibilidade de serem melhoradas pelo fato de 36% dos respondentes, um valor consideravelmente significativo, classificarem as mesmas como regular.

É essencial que o ambiente e as instalações físicas favoreçam o andamento apropriado das atividades, pois isso coopera para a espontaneidade e desenvolvimento dos trabalhos. Porém, os gestores muitas vezes não notam que sua equipe não possui instrumentos apropriados para realizar suas atividades, o que culmina a desperdício de tempo.

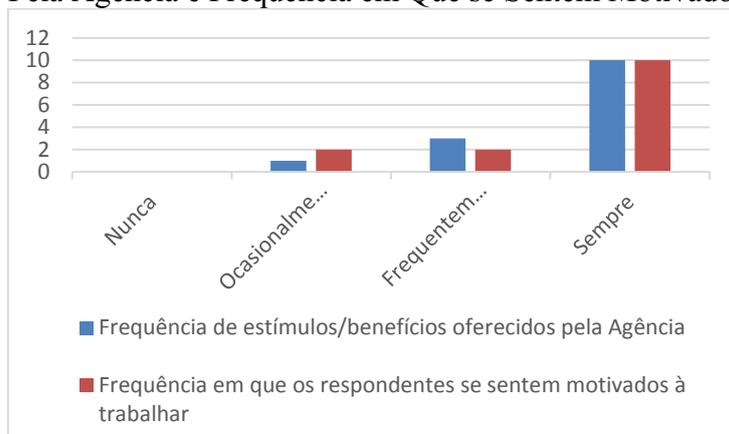
Desta maneira, muitos colaboradores fazem uso de seus próprios dispositivos móveis para auxiliar suas tarefas, e trazer soluções para agregar tais dispositivos a instrumentos de auxílio já existentes no mercado, trará resultados elevadamente positivos na produtividade. Pois, para Antunes e Martins (2002) e Kraemer (2004) quando se trata do valor das organizações, o uso do conhecimento traz significantes impactos, uma vez que, a materialização do uso desse recurso em conjunto com as tecnologias disponíveis colocadas em prática, geram capital intelectual e incorporam valor às mesmas.

Vale ressaltar que, para avaliar o capital intelectual é preciso ser levado em consideração o capital estrutural e o capital humano. Desta maneira, não progrediria uma organização com capital estrutural bem desenvolvido se não tiver um capital humano competente, onde não explicaria tal investimento, ou o contrário, uma organização com alta potencialidade em capital humano e não ter um capital estrutural apropriado (CARDOSO, 2011).

Sendo assim, as organizações para alcançarem os seus fins e atingir a sua visão e propósito vindouro precisam das pessoas, assim como as pessoas também precisam das organizações para alcançarem seus fins e realizações particulares. Desta maneira, é indispensável para que as pessoas trabalhem severamente com a finalidade de alcançar as metas e objetivos propostos, preservá-las motivadas e contentes.

Motivar os funcionários/colaboradores é uma maneira sensata que as organizações, por meio de seus executivos, encontraram para alcançar melhores resultados. Diante do exposto, a figura a seguir mostrará o quanto os funcionários/colaboradores da Agência Bolso Feliz se sentem motivados à trabalhar, e se a Agência lhes oferecem estímulos/benefícios para que isso ocorra.

**Figura 7.** Percepção dos Respondentes com Relação aos Estímulos/Benefícios Oferecidos Pela Agência e Frequência em Que se Sentem Motivados.



**Fonte:** Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa, 2019

A partir da figura 7, pode-se chegar à conclusão de que os funcionários/colaboradores da Agência Bolso Feliz, quase que de maneira unânime, se sentem motivados no seu local de trabalho, e contestaram que recebem estímulos/benefícios para que isso ocorra com uma frequência consideravelmente relevante. Empiricamente, um funcionário/colaborador que tem seu Capital Intelectual instigado por meio da motivação, trará mais proveito para a organização, visto que se sentirá valorizado, integrado, adepto e livre para gerenciar suas ideias de maneira mais perspicaz.

Diante do exposto, um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores dentro de uma organização, é motivar seus funcionários/colaboradores, adaptando seus mecanismos às pessoas com quem trabalham, dado que cada indivíduo possui características distintas, tornando-o um ser único. Além do mais, vale ressaltar que, diversas são as necessidades das pessoas quanto ao trabalho, e inúmeros são os elementos que fazem influência sobre elas.

## 5. Considerações Finais

Como relatado anteriormente, a pesquisa de campo teve como objetivos a aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada com a gerente geral da agência, e na segunda etapa a aplicação de um questionário junto aos demais funcionários da agência, porém, houve um certo contratempo. A aplicação dos questionários junto aos funcionários da agência em pesquisa foram realizados com sucesso, já a entrevista semiestruturada, a qual foi elaborada com direcionamento para a gerente geral, não se obteve um retorno até o momento presente. O roteiro já foi entregue a gerente, e por motivos organizacionais e pessoais, a mesma ainda não pôde devolvê-lo respondido, porém, é aguardado um retorno do mesmo dentro das próximas semanas, e por esse motivo não foi possível responder todas as questões propostas com total êxito esperado.

Apesar do ocorrido, ao se analisar os resultados obtidos, é notório a percepção dos respondentes com relação à importância do Capital Intelectual. Pois, a grande maioria, apesar das adversidades enfrentadas no dia a dia, buscam ampliar seus conhecimentos, por mais que não consigam cumprir com seus planejamentos diários no tempo previsto, e as organizações, por serem integrantes de um ambiente globalizado, e em consequência, competitivo, aonde quem “ganha” é aquela que tem um quadro de funcionários mais sensato, com pessoas qualificadas, a demonstração da relevância de seu Capital Intelectual deve ser cada vez mais presente.

Além disso, uma porcentagem significativa dos respondentes classificam as instalações físicas da Agência como “Ótima”, outro fator que traz diversas influências ao que tange o Capital Intelectual, mostrando que a Agência em pesquisa vislumbra o quanto isso é importante para que seu Capital Humano tenha um desenvolvimento formidável. Diante disto e dos posicionamentos dos autores citados anteriormente no referencial teórico, conclui-se que, o Capital Humano deixou de ser um custo e sobreveio a ser uma enorme procedência de lucratividade. Mas é imprescindível que as organizações entendam que investir no Capital Humano que têm, originará melhores retornos financeiros, uma vez que, por meio deles conseguirão conhecimento e informação, instrumentos estes, que propiciam vantagem competitiva.

Com relação à um dos objetivos específicos apresentados anteriormente, só será possível responder tal questão, com o roteiro de entrevista direcionado à gerente geral da Agência respondido, pois neste roteiro está contido informações de extrema importância para o fechamento desta pesquisa. Mas pode se chegar à conclusão, por meio dos questionários respondidos pelos funcionários/colaboradores, que a Agência Bancária Bolso Feliz faz uso de instrumentos um tanto quanto eficazes, pelo simples fato de os funcionários/colaboradores se posicionarem, quase que de maneira unânime, positivamente com relação às variáveis apresentadas do tópico anterior, que são às instalações físicas da Agência, o quanto se sentem motivados e se recebem estímulos/benefícios para que isso ocorra, e também por serem incentivados a expandirem seus conhecimentos.

Sendo assim, a presente pesquisa demonstra a enorme importância do aprendizado ininterrupto, da inovação e do conhecimento, de forma a integrar valores à organização, e conseqüentemente aos seus clientes. Pois, pôde-se notar que o conhecimento é uma proveniência imensa de vantagem competitiva, tornando o intelecto fonte de renda para todo e qualquer tipo de organização, principalmente, as organizações financeiras.

Com a valorização que o Capital Intelectual vem adquirindo, sendo muitas vezes enfatizado nos ambientes acadêmicos e organizacionais, e além disso, por ser uma ferramenta exclusiva dos seres humanos, fica claro que podem ser copiados os maquinários dos concorrentes, os equipamentos e até mesmo os produtos, mas de forma alguma seu Capital Intelectual e suas informações, simplesmente pelo fato de o mesmo ser algo subjetivo.

Em síntese, algo a ser acatado, com base no desenvolvimento e resultados da pesquisa, é que a melhor direção para o sucesso de uma organização é investir no seu Capital Humano, pois, para resistir à um mundo competitivo, apenas o Capital Intelectual qualificado e empenhado será capaz de obter novas ideias e disseminar conhecimento. E vale ressaltar que, o conceito Capital Intelectual pode ser contemporâneo, mas a todo momento fez-se presente, visto que sempre existiu um desequilíbrio entre o valor contábil e o valor de mercado de uma organização.

## Referências

- ALBRECHT, K. Revolução nos serviços – como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes, 5 ed. Editora Pioneira, p. 256, 1998.
- ANDRADE, R. M. O que é capital social e como conseguir? **BlogContaAzul**. 2017. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/o-que-e-capital-social/>> Acesso em: 18 jun. 2018.
- ANDRIOLO, F. A era do conhecimento. **Administradores.com**. 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-era-do-conhecimento>> Acesso em: 22 jun. 2018.
- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade e Finanças**. v. 13, n. 29, São Paulo, mai/ago 2002. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772002000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000200003)>  
Acesso em: 21 jun. 2018.

AVELINO, B. C.; COLAUTO, R. D. Métricas de Avaliação de Capital Intelectual Desenvolvido: Aplicação Empírica em Entidades do Terceiro Setor. **XV Congresso Brasileiro de Custos**. Paraná, 2008. Disponível em:  
<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1280/1280>> Acesso em: 26 set. 2018.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2009.

BASSAN, C. C.; HAUSCHILDT, R. Mensuração do capital intelectual: um desafio importante para a contabilidade. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. v. 1, n. 2, dez/2004-fev/2005. Disponível em: <[file:///D:/Bibliotecas/Downloads/6234-27540-1-SM%20\(2\).pdf](file:///D:/Bibliotecas/Downloads/6234-27540-1-SM%20(2).pdf)>  
Acesso em: 26 set. 2018.

CARDOSO, M. Método Skandia: uma visão do capital intelectual. **Trabalhos Escolares**. 2011. Disponível em: <<http://www.trabalhosescolares.net/metodo-skandia-uma-visao-do-capital-intelectual/>> Acesso em: 26 set. 2018.

CAPUCIO, R. O que é capital social, sua importância e como definir rapidamente. **Blog Conta.Mobi**. 2017. Disponível em: <<https://conta.mobi/blog/o-que-e-capital-social/>> Acesso em: 18 jun. 2018.

DAVIES, Z. G. et al. Mapping an urban ecosystem service: quantifying above-ground carbon storage at a city-wide scale. *Journal of Applied Ecology*, v.48, n.5, p.1125-34, 2010.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital Intelectual. **Makran Books**, São Paulo, 1998. Disponível em: <http://capitalintelectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/1997-Edvinsson-e-Malone.pdf> Acesso em: 26 set. 2018.

FERNANDES, G. L. Capital Intelectual: como gerar e gerenciar esta vantagem competitiva? **Administradores.com**. 2009. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/capital-intelectual-como-gerar-e-gerenciar-esta-vantagem-competitiva/35354/>> Acesso em: 26 set. 2018.

FERREIRA, D. Terra, trabalho e capital. **Economia sem segredos**. 2013. Disponível em:  
<<http://economiasemsegredos.com/terra-capital/>> Acesso em: 19 jun. 2018.

FERREIRA, R. Entenda os tipos de capital da contabilidade. **Blog Bluesoft**. 2015. Disponível em: <<https://blog.bluesoft.com.br/2015/12/entenda-os-tipos-de-capital-da-contabilidade/>>  
Acesso em: 17 jun. 2018.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUNARIS, S. P. Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006. Disponível em:  
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296305001505?via%3Dihub>>.  
Acesso em: 06 jul. 2018.

Hitt, M. Relevance of strategic management theory and research for supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, p. 6-11, 2011.

KAMUKAMA, N.; AHIAUZU, A.; NTAYI, J. M. Intellectual capital and performance: testing interaction effects. **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, 4 ed., p. 554-574, 2010. Disponível em: <<https://www-emeraldinsight-com.ez34.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/14691931011085687>> Acesso em: 06 jul. 2018.

KRAEMER, M. E. P. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva. **GestioPolis**. 2004. Disponível em: <<https://www.gestiopolis.com/capital-intelectual-a-nova-vantagem-competitiva/>> Acesso em: 24 jun. 2018.

KELNIAR, V. C.; LOPES, J. L.; PONTILI R. M. A teoria do capital humano: revisitando conceitos. In: O MÉTODO CIENTÍFICO, 8., 2013. Campo Mourão. **VIII Encontro de**

**Produção Científica e Tecnológica.** Campo Mourão: FECILCAM, 2013. Disponível em: <[http://www.fecilcam.br/nupem/anais\\_viii\\_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ECONOMICAS/05-Vckelniartrabalhocompleto.pdf](http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ECONOMICAS/05-Vckelniartrabalhocompleto.pdf)> Acesso em: 12 jun. 2018.

LEITÃO, P. A importância do capital intelectual no âmbito empresarial.

**Administradores.com.** 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-capital-intelectual-no-ambito-empresarial>> Acesso em: 12 jun. 2018.

LIMA, J. P. C. Qual é o verdadeiro significado de Capital Intelectual? **Administradores.com.** 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qual-e-o-verdadeiro-significado-de-capital-intelectual/62410/>> Acesso em: 22 jun. 2018.

LORETO, R. O que é o capital social? **Jusbrasil.** 2017. Disponível em: <<https://rloreto.jusbrasil.com.br/artigos/481963517/o-que-e-o-capital-social>> Acesso em: 18 jun. 2018.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados. -7.ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUCEM, L. A. A evolução da moeda – formas e funções. 2007. Disponível em: <<https://codigo430.blogs.sapo.pt/2007/01/>> Acesso em: 17 jun. 2018.

MARQUES, J. R. A relação entre a gestão do conhecimento e o capital intelectual nas organizações. **Portal IBC.** 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/a-relacao-entre-a-gestao-do-conhecimento-e-o-capital-intelectual-nas-organizacoes/>> Acesso em: 21 jun. 2018.

MARQUES, J. R. Qual a definição de capital intelectual. **Blog do JRM.** 2015. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-definicao-de-capital-intelectual/>> Acesso em: 22 jun. 2018.

MARTINS, K. Capital Intelectual: conhecimento que transforma as matérias primas e as tornam mais valiosas. **Rh.com.br.** 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/6423/capital-intelectual-conhecimento-que-transforma-as-materias-primas-e-as-tornam-mais-valiosas.html>> Acesso em: 23 jun. 2018.

MARTINS, P. L. et al. Mensuração do Capital Intelectual: um Diferencial Essencial nas Atuais Organizações. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28816529.pdf>> Acesso em: 17 out. 2018.

MEDEIROS, M. C. Estamos preparados para a era do conhecimento? **Administradores.com.** 2014. <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estamos-preparados-para-a-era-do-conhecimento/79642/>> Acesso em: 22 jun. 2018.

NOGUEIRA, N. O que é o capital intelectual? **Portal Gestão.** 2011. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6347-o-que-%C3%A9-o-capital-intelectual.html>> Acesso em: 22 jun. 2018.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, s. Social capital, intellectual capital, And the organizational advantage. Academy Monogemen: Rcvlew, vol 23, n. 2, p. 242-256, 1998.

NOGUEIRA, N. O que é o capital próprio? **Portal Gestão.** 2011. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6355-o-que-%C3%A9-o-capital-pr%C3%B3prio.html>> Acesso em: 18 jun. 2018.

NUNES, P. Conceito de Capital. **Knoow.** 2015. Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/economia/capital/>> Acesso em: 18 jun. 2018.

PAIVA, B. B. M.; SANTOS, N. M. B. F. Metodologias para mensuração do capital intelectual: balanço intelectual. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde.** Três Corações, v. 15, n. 1, p.926-941, jan./jul. 2017.

RESENDE R. C. A era do conhecimento. **Administradores.com**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-era-do-conhecimento/30837/>> Acesso em: 22 jun. 2018.

SCATOLIN, J. No Mundo da Administração. BlogSpot. 2010. Disponível em: <<http://jrscatolinadm.blogspot.com/2010/11/navegador-skandia.html>> Acesso em: 26 set. 2018.

SHIH, K. H.; CHANG, C. J.; LIN, B. Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, 1 ed., p. 74-89, 2010. Disponível em: <<https://www-emeraldinsight-com.ez34.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/14691931011013343>> Acesso em: 08 jul. 2018.

SOUZA, E. Afinal, o que é Capital Intelectual? **Administradores.com**. 2013. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/afinal-o-que-e-capital-intelectual>> Acesso em: 24 jun. 2018.

STEWART, T. A. Capital Intelectual. **RHPortal**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/capital-intelectual/>> Acesso em: 22 jun. 2018.

TEIXEIRA, F. S. Uma contribuição à análise dos conceitos de renda e capital. **Contabilidade Vista e Revista**. Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 51-70, dez. 2001. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/183/177>> Acesso em: 19 jun. 2018.

TEIXEIRA, M. L. M.; POPADIUK, S. Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes? **RAC**, v. 7, n. 2, p. 73-92, 2003.

TEIXEIRA, R. C. F. S.; TEIXEIRA, I. S. A Mensuração do Capital Intelectual realizado na Empresa Prestadora de Serviço do Grupo Bertilon. **X Congresso Internacional de Custos**. Santa Catarina, 2005. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2019/2019>> Acesso em: 26 set. 2018.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WAINBERG, R. Capital de terceiros: descubra porque as empresas se endividam. **Suno Research**. 2018. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/capital-de-terceiros/>> Acesso em: 21 jun. 2018.

## APÊNDICE 1. Roteiro de Entrevista Direcionado ao Gerente da Agência Bolso Feliz

### INFORMAÇÕES PESSOAIS, RELATIVAS AO INQUIDIDO

1. Qual a sua idade em anos completos?

\_\_\_\_\_ anos

2. Sexo?

Masculino  Feminino

3. Atualmente você está fazendo algum curso de nível superior?

Sim

Não → *pule para 5*

4. Qual o curso que você está fazendo (nível e nome do curso)?

\_\_\_\_\_

5. Quais os cursos que já fez e respectivos anos em que concluiu?

(\* Anote um xis nos respectivos graus e indique o ano em que se formou neste grau.)

Grau de instrução Ano de conclusão

Técnico \_\_\_\_\_

Licenciatura \_\_\_\_\_

Bacharelado \_\_\_\_\_

Mestrado \_\_\_\_\_

Doutorado \_\_\_\_\_

6. Caso tenha feito mestrado, em que área fez este curso?

\_\_\_\_\_

Não fiz mestrado

7. Caso tenha feito doutorado, em que área fez o seu doutorado?

\_\_\_\_\_

Não fiz doutorado

### A) QUESTÕES OBJETIVAS SOBRE CAPITAL INTELECTUAL

A.1) Sobre Capital Humano gentileza responder as questões abaixo:

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

1	Nos últimos anos, sinto aumentar o meu entusiasmo para realizar as atividades que me são destinadas.	1	2	3	4	5
2	As conversas que tenho com meus colegas de trabalho, no dia-a-dia, têm aumentado estimulando-me a produzir novas ideias.	1	2	3	4	5
3	Os meus colegas têm me estimulado a dar sugestões que contribuam para os resultados da empresa.	1	2	3	4	5
4	Nos últimos anos aumentaram os elogios dos meus	1	2	3	4	5

	colegas quando apresento uma boa ideia no trabalho.					
5	Sinto-me incentivado (a) a produzir novas ideias a partir da interação com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
6	No meu local de trabalho a liberdade para expor as minhas ideias tem aumentado ao longo dos últimos anos.	1	2	3	4	5
7	As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.	1	2	3	4	5
8	O grau de dificuldade das tarefas que realizo tem aumentado, e isso estimula-me a pensar em novas ideias.	1	2	3	4	5
9	As minhas tarefas no trabalho estimulam-me a pesquisar novos conhecimentos para a sua realização.	1	2	3	4	5
10	Nos últimos anos não tenho tido tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas que estão sob minha responsabilidade.	1	2	3	4	5
11	Sinto que o trabalho que tenho realizado é importante para a empresa.	1	2	3	4	5
12	Nos últimos anos a minha chefia oferece o apoio que necessito para a realização de atividades que exigem a produção de novas ideias.	1	2	3	4	5
13	A minha chefia tem me estimulado a experimentar novas formas de executar o trabalho.	1	2	3	4	5
14	A minha chefia tem me estimulado na procura de soluções originais para a resolução de problemas do quotidiano laboral.	1	2	3	4	5
15	A minha chefia tem elogiado as ideias novas e de valor que são apresentadas pelos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
16	Nos últimos anos a minha chefia tem acatado apenas as ideias semelhantes às suas.	1	2	3	4	5
17	A minha chefia tem me estimulado a apresentar sugestões de melhoria dos serviços e/ou produtos que a empresa oferece.	1	2	3	4	5
18	Nos últimos anos a minha chefia tem aceitado apenas as ideias dos colaboradores com quem Eu tenho mais afinidade.	1	2	3	4	5
19	Nos últimos anos a chefia tem tomado decisões sobre a implementação das ideias criativas propostas sem consultar àqueles que irão realizar.	1	2	3	4	5
20	Nos últimos anos a chefia tem incentivado os colaboradores a participar na solução dos problemas de trabalho.	1	2	3	4	5

A.2) Sobre Capital Estrutural gentileza responder as questões abaixo:

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

1	O mobiliário do espaço onde Eu trabalho tem sido adequado, o que me ajuda a evitar lesões musculoesqueléticas (ex. Tendinites, Lesões por Esforços Repetitivos,...)	1	2	3	4	5
2	Tenho disponível o mobiliário suficiente para guardar o meu material de trabalho.	1	2	3	4	5
3	Tenho disponíveis os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
4	A empresa dá acesso a uma variedade de fontes de informação e dados (internet, livros, artigos, vídeos, entre outros) que contribuem para o surgimento de ideias novas e de valor.	1	2	3	4	5
5	A empresa tem incentivado a produção de novas ideias a partir de diferentes ações (ex: cursos de capacitação, recrutamento interno, banco de ideias, programas de criatividade, estímulo à apresentação de novos projetos, etc.).	1	2	3	4	5
6	A falta de partilha de informações entre as diferentes áreas da empresa tem dificultado a apresentação de novas ideias úteis à empresa.	1	2	3	4	5
7	A rigidez das regras da empresa tem dificultado o aparecimento de novas ideias e da ascensão profissional no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
8	A estrutura da empresa tem dificultado a comunicação entre as áreas, impedindo a partilha de ideias.	1	2	3	4	5
9	A falta de flexibilidade nas normas e regras da empresa tem dificultado a aceitação de novas ideias.	1	2	3	4	5
10	O excesso de burocracia (norma e regras rígidas) tem dificultado o surgimento de ações voltadas à criatividade e inovação.	1	2	3	4	5
11	A criatividade de carácter inovador tem sido uma das diretrizes da empresa.	1	2	3	4	5
12	O sistema de comunicação da empresa tem dificultado a criação de novas ideias interligando as suas diferentes áreas.	1	2	3	4	5
13	Têm surgido dificuldades de comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas.	1	2	3	4	5
14	Tem sido difícil à interação com pessoas de diferentes níveis hierárquicos para se implementar novas ideias, o que desmotiva a sua apresentação.	1	2	3	4	5
15	O clima organizacional de trabalho entre os meus colegas tem sido de confiança e respeito mútuo.	1	2	3	4	5
16	As atividades que realizo têm-se caracterizado pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de novas ideias e agregação de valor.	1	2	3	4	5
17	A empresa tem realizado diferentes ações para incentivar que os colaboradores expressem a sua criatividade.	1	2	3	4	5
18	A falta de pessoal para a realização do trabalho tem	1	2	3	4	5

	limitado o tempo para resolução de problemas e identificação de oportunidades.					
19	A empresa tem contribuído para a produção de novas ideias no ambiente de trabalho pela abertura à participação de consultores externos.	1	2	3	4	5

A.3) Sobre Capital Relacional gentileza responder as questões abaixo:

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

1	A nossa empresa tem tido interação com outras instituições concorrentes que favorecem o aparecimento de novas ideias de produtos/serviços/processos de trabalho.	1	2	3	4	5
2	A nossa empresa tem tido interação com instituições sociais que favorecem o aparecimento de novas ideias de produtos/serviços/processos de trabalho.	1	2	3	4	5
3	A nossa empresa tem tido interação com os fornecedores que favorecem o aparecimento de novas ideias de produtos/serviços/processos de trabalho.	1	2	3	4	5
4	A nossa empresa tem tido interação com instituições de ensino superior ou de pesquisa/investigação que favorecem o aparecimento de novas ideias de produtos/serviços/processos de trabalho.	1	2	3	4	5
5	A nossa empresa tem tido interação com instituições representativas do setor financeiro que favorecem o aparecimento de novas ideias de produtos/serviços/processo de trabalho.	1	2	3	4	5
6	A empresa tem utilizado as sugestões dos clientes para realizar inovações de produtos/serviços/processos de trabalho.	1	2	3	4	5
7	A empresa tem utilizado as sugestões dos aliados/parceiros para realizar inovações de produtos/serviços/processo de trabalho.	1	2	3	4	5
8	A empresa tem interagido com outras instituições concorrentes que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	1	2	3	4	5
9	A empresa tem interagido com instituições sociais que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	1	2	3	4	5
10	A empresa tem interagido com instituições de ensino superior ou de pesquisa/investigação o que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	1	2	3	4	5

11	A empresa tem interagido com instituições representativas do setor que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	1	2	3	4	5
12	A empresa tem utilizado as sugestões dos clientes para realizar inovações de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	1	2	3	4	5
13	A empresa tem utilizado as sugestões dos aliados para realizar inovações de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	1	2	3	4	5
14	As ideias surgidas das relações com o ambiente externo têm sido mais valorizadas do que as ideias propostas pelos trabalhadores da empresa.	1	2	3	4	5
15	A empresa tem conjugado as ideias surgidas das relações com o ambiente externo com as propostas apresentadas pelos trabalhadores da empresa.	1	2	3	4	5

## B) QUESTÕES DISSERTATIVAS SOBRE CAPITAL INTELECTUAL

1. No seu entendimento, o que significa “capital intelectual”?
2. Na sua opinião, qual é a importância do capital intelectual para as organizações?
3. Descreva como é sistematizada, na sua organização, a gestão dos processos relativos às pessoas (empregados), considerando os seguintes aspectos:
  - como são organizadas a estrutura do trabalho e a estrutura de cargos;
  - como são realizados os métodos de seleção e contratação de pessoas;
  - como são realizadas as práticas de avaliação de desempenho;
  - como são realizadas as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivo;
  - como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento para criar competências e contribuir para a melhoria do desempenho das pessoas;
  - como os fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional são identificados e utilizados para assegurar o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.
4. Como sua organização determina o nível de satisfação dos empregados? Há indicadores de desempenho para esta avaliação? Se há, qual (quais) é (são) o(s) mais importante(s)?

**APÊNDICE 2. Questionário Direcionado aos Funcionários da Agência Bolso Feliz**

**INFORMAÇÕES PESSOAIS, RELATIVAS AO INQUIDIDO**

**1. Qual a sua idade em anos completos?**

\_\_\_\_\_ anos

**2. Sexo?**

Masculino  Feminino

**3. Atualmente você está fazendo algum curso de nível superior?**

Sim

Não → *pule para 5*

**4. Qual o curso que você está fazendo (nível e nome do curso)?**

\_\_\_\_\_

**5. Quais os cursos que já fez e respectivos anos em que concluiu?**

(\* Anote um xis nos respectivos graus e indique o ano em que se formou neste grau.)

Grau de instrução Ano de conclusão

Técnico \_\_\_\_\_

Licenciatura \_\_\_\_\_

Bacharelado \_\_\_\_\_

Mestrado \_\_\_\_\_

Doutorado \_\_\_\_\_

**6. Caso tenha feito mestrado, em que área fez este curso?**

\_\_\_\_\_

Não fiz mestrado

**7. Caso tenha feito doutorado, em que área fez o seu doutorado?**

\_\_\_\_\_

Não fiz doutorado

## QUESTÕES OBJETIVAS SOBRE CAPITAL INTELECTUAL

1. Como você classifica as instalações físicas do seu ambiente de trabalho?

ruim	regular	bom	ótimo
------	---------	-----	-------
2. Você se sente bem em seu ambiente de trabalho?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
3. Você possui todos os recursos materiais necessários para executar suas tarefas adequadamente?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
4. Existe harmonia em seu ambiente de trabalho?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
5. Você considera sua equipe de trabalho unida/integrada?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
6. Existe integração entre os setores em seu local de trabalho?

nunca	casionalmente	frequentemente	sempre
-------	---------------	----------------	--------
7. Você é reconhecido em seu local de trabalho?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
8. Você está satisfeito com as atividades que realiza em seu trabalho?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
9. Você se sente realizado profissionalmente?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
10. Você tem autonomia na realização das tarefas?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
11. Você se sente motivado para trabalhar?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
12. Você costuma buscar novos conhecimentos/aperfeiçoamento profissional?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
13. Você se sente seguro em seu emprego?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
14. Como você classifica seu desempenho no trabalho?

ruim	regular	bom	ótimo
------	---------	-----	-------
15. Você planeja suas atividades diárias?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
16. Você consegue realizar suas atividades no tempo previsto?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
17. A empresa lhe oferece estímulos/benefícios que lhe motivam no trabalho?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
18. Você considera seu trabalho importante?

nunca	ocasionalmente	frequentemente	sempre
-------	----------------	----------------	--------
19. Como você classifica a qualidade do seu serviço?

ruim	regular	bom	ótimo
------	---------	-----	-------
20. Como você classifica a qualidade do serviço prestado pela sua empresa?

ruim	regular	bom	ótimo
------	---------	-----	-------