



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO  
ADMINISTRAÇÃO**

**ADRIANA DE OLIVEIRA MORAES  
VIVIANE LUIZA FREIRE PENA**

**A IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO DENTRO DAS  
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE  
CARTÕES DE CRÉDITO**

**FORTALEZA  
2020**

ADRIANA DE OLIVEIRA MORAES  
VIVIANE LUIZ FREIRE PENA

A IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO DENTRO DAS  
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE  
CARTÕES DE CRÉDITO

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação da prof.<sup>a</sup> Daniel Angelim de Alcântara.

ADRIANA DE OLIVEIRA MORAES  
VIVIANE LUIZA FREIRE PENA

A IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO DENTRO DAS  
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE  
CARTÕES DE CRÉDITO

Artigo TCC apresentada no dia 18 de junho de 2020 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

---

Profº. Orientador – Daniel Angelim de Alcântara  
Centro Universitário Fametro

---

Profª. Membro - Allan Pinheiro Holanda  
Centro Universitário Fametro

---

Profº. Membro – José Maria Silva  
Centro Universitário Fametro



## **A IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO**

Aluna: Adriana de Oliveira Moraes

Aluna: Viviane Luiza Freire Pena

Professor Orientador: Daniel Angelim de Alcântara

### **RESUMO**

O presente artigo vislumbra atender a demanda de responder sobre a importância do capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações. Para atingir a meta de responder a demanda, busca-se apresentar a evolução histórica do desenvolvimento organizacional nas empresas, conceituar o que vem a ser capital intelectual no cenário empresarial e caracterizar como o conhecimento é visto dentro das organizações. Além do embasamento teórico oferecido, realizou-se a análise de dados sobre capital humano em uma empresa administradora de cartões de crédito, como forma de pontuar um estudo de caso. Por fim, com o intento de organizar a leitura, o artigo se encontra dividido em introdução, fundamentação teórica, percurso metodológico, análise e discussão dos dados coletados, considerações finais sobre as informações observadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capital Intelectual. Competitividade. Conhecimento.

### **ABSTRACT**

This article aims to meet the demand to answer about the importance of intellectual capital as a competitive differential in organizations. To reach the goal of responding to demand, we seek to present the historical evolution of organizational development in companies, conceptualize what comes to be intellectual capital in the business scenario and characterize how knowledge is seen within organizations. In addition to the theoretical background offered, data analysis on human capital was carried out in a credit card management company, as a way of punctuating a case study. Finally, with the intention of organizing the reading, the article is divided into introduction, theoretical foundation, methodological path, analysis and discussion of the collected data, final considerations about the observed information.

**KEYWORDS:** Intellectual Capital. Competitiveness. Knowledge.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir do processo de industrialização iniciado no final do século XVIII quando o processo de produção artesanal foi substituído pela fabricação de bens em massa, vivemos mudanças na organização e estrutura da sociedade, bem como observamos o surgimento das empresas. Porém, nesse primeiro momento, as mudanças foram ocorrendo de maneira mais lenta, somente no século XIX com o desenvolvimento de tecnologias que permitiram uma maior capacidade das máquinas é possível observar a aceleração das transformações do modo como as pessoas se relacionam entre si e em sociedade.

O aumento da atividade fabril fez com que a população migra-se do campo para se aglomerar em torno das fábricas, com isso surgiram as cidades, inicialmente com estruturas muito precárias, mas juntavam um enorme contingente de pessoas com as mais diversas necessidades. Até esse momento era visível a fixação pelo advento da máquina, ela era a grande vedete do momento, a causadora de um impacto e admiração na vida das pessoas. Desse cenário surgem algumas concepções de organizações, ou seja, as empresas começam a se moldar no cenário econômico com certas diretrizes.

Do ponto de vista do trabalho, esse momento é marcado por duras condições impostas pelos empresários, que detinham os bens de produção, cabendo ao proletário apenas vender a sua mão de obra. A ideia era atender a demanda crescente por produtos e, claro, aumentar os ganhos, por outro lado para que isso ocorresse de uma maneira satisfatória era necessário desenvolver uma cultura que se baseasse em pessoas dispostas a se submeterem a esse sistema de trabalho.

As pessoas eram vistas como máquinas, ou seja, deviam desempenhar as mesmas funções, com o mesmo foco e eficiência. Tal medida demonstra que por muito tempo a cultura empresarial teve seu foco na eficiência, na aquisição de bens, melhoria da infraestrutura como diferenciais competitivos no cenário das organizações. Por isso o capital investido em prédios, maquinário e expansão de filiais e, mais recentemente, a aquisição de recursos tecnológicos e no campo da informática, passaram a ser ícones do sucesso empresarial, por muitos anos as empresas se diferenciavam no mercado por esses atributos, mas, a partir da década de 90 outras teorias foram surgindo no sentido de romper com essa lógica.

As teorias que se orientam pela valorização do capital humano na gestão das organizações primam por um olhar “para dentro” ao invés do olhar para fora, isto quer dizer que ao contrário de fortalecer elementos que se comportam como vitrine para o público geral e também para as pessoas do meio, as empresas passam a se voltar para o fortalecimento do caráter interno da organização, valorizando o que é produzido dentro da firma e, principalmente,

a valorização do elemento humano como essência das empresas (CARMO; TRIGO; SANTANA, 2015).

O efeito da tecnologia, o aumento considerável de concorrência em alguns setores da economia, a velocidade da informação, são alguns dos fatores que contribuíram para a mudança de pensamento das organizações, pois as crises econômicas são capazes de destruir todo o patrimônio físico de uma empresa, mas o capital humano sobressai e não sucumbi ao humor dos mercados financeiros, por isso tão importante quando as estruturas e as cifras, passa a ser o valor humano que sua equipe demonstra e armazena.

É preciso mensurar e determinar esse capital humano. A grande dúvida das organizações sempre foi a de tornar tangível esse fator de competitividade, mostranso que o conhecimento, a informação, as habilidades, o trabalho em equipe, a proatividade de seus colaboradores, entre outras competências, forjam, sim, um capital super valioso e que coloca sua dententora em um patamar competitivo superior as demais empresas que não possuem tal capital.

Afinal, esse é um ativo que ainda desperta bastante curiosidade por seu caráter um tanto quanto subjetivo e a necessidade de tornar público esse “valor” interno da empresa, pois, do contrário, sem a percepção dos concorrentes que há na empresa um diferencial humano, de nada valeria a força desse ativo frente aos desafios do mercado. Por isso, a pergunta definida como problema geradora desse trabalho é: como o capital humano de uma empresa a fortalece e a beneficia frente aos concorrentes?

A discussão que se abre acerca do real impacto do capital humano na competitividade de empresas, os aspectos práticos da detecção e mensuração disso e o quanto o reflexo desse investimento no humano é tangível no campo financeiro, são algumas das polêmicas que brotam entre os que se posicionam favoráveis ao capital humano nas empresas, quanto ao que afirmam que isso não passa de “modismo” ou que na prática não reflete em divididos no balanço financeiro das orgnizações.

O simples fato de não haver consenso e a discussão se estender é justificativa para realização da pesquisa, afinal o conhecimento científico deve estar sempre na busca de elucidar contendas teóricas, valendo-se do estudo, da proposição, da apreciação e da reconstrução daquiloq ue se acreditava ser a verdade.

Por isso, o presente estudo, longe ter a pretensão de eliminar as polêmicas ou reverter posicionamentos já enraizados e balizados por literatura valiosa, na verdade, quer por luz a discussão, ampliando o horizonte do pensamento e contribuindo para o bom debate sobre o assunto.

Portanto, o objetivo geral desse artigo se fixará na identificação da importância do

capital intelectual como diferencial competitivo das empresas atualmente. Nesse sentido, será necessário uma organização da pesquisa afim de conseguir apresentar ao leitor todo o raciocínio que desencadeou a compreensão e valorização do capital humano pelas organizações, partindo-se da construção histórica que representa a guinada no pensamento empresarial a qual vê-se a valorização das pessoas em detrimento das máquinas; em seguida, a pesquisa avançará no aspecto conceitual do que é considerado capital humano; mas adiante haverá uma disposição de características que moldam esse conceito de capital humano; para que enfim ocorra a análise de algumas situações acerca do potencial competitivo que o capital humano poderá gerar, valendo-se das experiências colhidas em uma administradora de cartões de crédito.

Diante do exposto no parágrafo anterior, pode-se inferir que a divisão proposta remete ao que foi definido como objetivos específicos, que por ocasião ficaram definidos assim: apresentar a evolução histórica do desenvolvimento organizacional nas empresas e suas teorias ao longo do tempo; conceituar o que vem a ser capital intelectual no cenário empresarial; caracterizar como o conhecimento é visto dentro das organizações e, por fim, Analisar dados sobre capital humano em uma empresa administradora de cartões de crédito.

O trabalho se encontra estruturado em: Introdução, Referencial teórico (história, conceito, características), Metodologia, Análise e discussão dos dados, Considerações finais e Referências Bibliográficas.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 As organizações e a história: sua construção e evolução**

Desde os anos 90 predominam novas concepções acerca da competitividade entre as empresas, uma das mais forte é a chamada teoria de recursos da firma, que pretende analisar a competitividade entre as empresas a partir de fatores internos da firma, que possam ser considerados, únicos, originais e particulares, portanto, conferindo vantagem competitiva (VASCONCELOS, 2011.).

Para entender o que se sucede atualmente vamos recorrer ao estudo da história e voltar no tempo para o final do século XVIII e as transformações sociais, políticas e econômicas que se deram nesse tempo. Sobre essa divisão do tempo histórico observe o que diz Bresser-Pereira (2011, p.07): “A rigor só existem duas fases da história humana: uma fase pré-capitalista, na qual se sucederam e coexistiram a comunidade primitiva, os impérios antigos escravistas, o feudalismo, as sociedades aristocráticas letradas do absolutismo, e a fase capitalista”. Para fins de entendimento histórico voltado a construção das bases empresariais forjadas no capitalismo, será utilizada a forma de divisão adotada pelo autor citado.

Como observado toda a fase pré-capitalista é formada pela transformação social e descoberta do ser humano de suas capacidades, senão veja só: no primitivismo está o conhecimento rústico sobre o fogo, os metais, entre outros; nas grandes civilizações temos o fim do nomadismo e o domínio das técnicas de agricultura; a Idade Média e o Feudalismo marcam a associação entre religião e política, mas também a orientação das relações sociais com base na ideia de salvação da alma.

Por fim, a modernidade se apresenta com o status de redenção para o ser humano, pois é o momento de resolver os conflitos e dúvidas não mais com conhecimento religioso, mas sim com a ciência, e a partir dessa noção a raça humana passaria a vislumbrar um horizonte de prosperidade, baseando-se na abundância para todos, regulação do mercado sobre a sociedade e sentido de mérito para que se obtenha aquilo que se faz por merecer (CARMO; TRIGO; SANTANA, 2015).

A construção do capitalismo, pós- revolução industrial, transformou as estruturas da vida humana, certamente foi uma das maiores viradas da humanidade após o advento da agricultura. Retornar ao início do sistema capitalista para tentar elucidar a importância do capital humano para as empresas atuais, à primeira vista pode não fazer sentido, mas ao pensar que os elementos que constituem o capitalismo em seus primórdios são os mesmos elementos que irão pautar o crescimento e desenvolvimento das empresas e organizações por décadas a frente, de fato não parecerá uma ideia tão ruim estudar o assunto.

Todo o capitalismo industrial se formou baseando-se em alguns elementos que naquele momento gozavam de muito valor, são eles: a terra, o trabalho, o próprio capital, todos eles recursos considerados como físicos, paupáveis e, portanto, de fácil evidenciação quando se confronta o porque de serem aventados como uma vantagem competitiva para empresa. Mas na fase do capitalismo pós-industrial que nós vivemos esses valores físicos perderam espaço e novas “moedas” apareceram com o peso de ser vantagem competitiva na disputa entre as organizações. Sobre o tema Carmo, Trigo e Santana (2015, p.134):

Nas últimas décadas a economia da nossa sociedade vivenciou um novo período de transição, devido a globalização mundial. Essa mudança se deu de uma sociedade industrial, quando os recursos econômicos considerados como itens de vantagem competitiva, eram os recursos físicos (terra, capital e trabalho), e foi ultrapassada pela sociedade voltada para informação e conhecimento, fatores de diferencial competitivo entre as organizações, pois, recursos como máquinas e novas tecnologias qualquer organização pode possuir, entretanto necessitarão do capital humano que as utilize de forma que os processos aconteçam de modo racional, que sejam capazes de aperfeiçoar as técnicas de utilização e desenvolver novas técnicas e tecnologias.

Como é possível perceber, a globalização que caracteriza essa fase atual do capitalismo praticado, e no qual se inserem as organizações atuais, passou a mostrar novos paradigmas em

relação aos “bens” mais valiosos que uma empresa pode ter e que podem garantir-lhe uma solidez e vida longa.

Sobre esse tema Bresser-Pereira (2011, p. 07) observa que “No plano econômico, a revolução capitalista deu origem ao capital e às demais instituições econômicas fundamentais do sistema – o mercado, o trabalho assalariado, os lucros, e o desenvolvimento econômico”. O capital humano passa a ser o novo diferencial que organizações devem buscar afim de conseguirem um posicionamento de destaque no cenário econômico.

Porém, observa-se um grande problema que decorre dos alicerces em que foram construídas as empresas, pois boa parte das organizações mundiais ainda são muito ortodoxas ou pouco propícias a encarar mudanças tão profundas em seus valores, ou seja, para uma empresa sair do conforto de sua marca, seu patrimônio físico conquistado ao longo do tempo e pautado no valores do capitalismo industrial, sem dúvidas, será um momento de crise e incerteza.

Da mesma forma que esse movimento de mudança deve ensejar muitas indagações e questionamentos acerca dessa nova forma de ver a atividade empresarial, já que um erro nessa análise de mudança do cenário econômico poderia levar todos a uma situação muito delicado no futuro breve, a Era do conhecimento, onde as pessoas estão conectadas, onde a cultura é plural, a informação é instantânea e a tecnologia é mediadora das relações cotidianas, está cada vez mais presente e as organizações não podem fugir, por isso a pressão por mudanças e uma transformação quase que obrigatória estão em curso, mesmo que existam resistências e críticas.

Nesse sentido, a ideia é fortalecida pelo que diz Delgado (2015, p. 04): “A evolução da Era Industrial para a Era do Conhecimento introduziu novas dinâmicas na economia mundial. Na verdade, o surgimento da sociedade do conhecimento originou o paradigma de mudança que atravessa hoje as sociedades e as empresas no que diz respeito à sua gestão”.

Desenhado o cenário e a imperiosa necessidade de mudança dos moldes tradicionais para uma adequação das demandas de uma sociedade diferente e em constante transformação, percebe-se que muitas empresas passam a valorizar outras formas de capital e tentar atrelar esses dividendos ao imaginário de fatores que possam trazer vantagens e destaque a sua atuação na sociedade. Porém, fica urgente a busca por conhecer sobre esses novos atrativos, o que são? Como podem ser obtidos? O que os caracteriza? As dúvidas são muitas e por isso a próxima seção do trabalho tentará organizar e elucidar algumas dessas questões.

## **2.2 Capital Intelectual**

A definição de capital intelectual pode, à primeira vista, ser feita de modo muito simplista, usando o próprio significado das palavras, sendo assim, pode-se dizer que a

terminologia refere-se ao valor dado a inteligência das pessoas ou aos níveis de conhecimento teórico acumulado que demonstram, apesar de não ser a definição mais correta, ao menos desse raciocínio se pode concluir que os recursos humanos das empresas passaram a ser estruturados e vistos como o grande motor do crescimento organizacional (DICIONÁRIO ON LINE DE PORTUGUÊS, 2020).

Na definição mais aceita e pautada na literatura específica da área administrativa, para se coadunar o termo capital com a ideia de Era do Conhecimento, a qual as empresas estão inseridas, passa-se a chamar tais recursos de capital intelectual, ou seja, dá-se uma noção de habilidades intelectuais, capacidades diferenciadas do ponto de vista da inteligência, estas passíveis de gerar valor agregado aos produtos da empresa, garantindo, então, ganhos tangíveis a organização (DELGADO, 2015). Um caráter mais elucidativo sobre a origem e a definição do capital intelectual se vê em Carmo, Trigo e Santana (2015, p. 134-135) quando afirmam que:

O conhecimento deixou de interpretar o papel de coadjuvante para ser o protagonista nas organizações onde o lema é possuir pessoas inteligentes trabalhando de modo inteligente com o foco de alavancar melhores resultados para a entidade e para si próprio.[...] Mesmo com a notável importância do intelecto humano, algumas organizações permanecem supervalorizando a informática, os sistemas de informação, as novas tecnologias acreditando que apenas estes fatores são capazes de tornar a instituição produtiva e bem sucedida, porém todos eles são criações de pessoas que os idealizaram e se não houver alguém que saiba utilizá-los e extrair dos mesmos o máximo de eficiência, da nada adiantará possuí-los, pois estes por si só não são capazes de gerar resultados satisfatórios.

A concepção de capital intelectual se apoia nas criações das pessoas, no nível de estudos, em habilidades próprias do indivíduo e, principalmente no como isso tudo é utilizado em favor da empresa, logo se confirma a transposição da ideia de ativos físicos e tangíveis que as empresas tanto buscaram por décadas para demonstrar solidez e desempenho frente ao mercado, e passamos a vislumbrar uma corrida por ativos abstratos e intangíveis, de difícil mensuração, muitas vezes, mas que são a chave para a conquista de dividendos e melhoria da competitividade nos dias atuais.

É como sair do mundo real e mergulhar em um mundo imaginário no qual nada é concreto, percebe-se que toda a estrutura montada pelo capitalismo tradicional, desde a detenção dos chamados meios de produção, passando pela formação da tecnoburocracia, chega-se a composição estrutural das empresas, sempre com a solidez e a concretude ao seu favor, estas conferidas a partir de um modelo de gestão com metas e objetivos tangíveis bem claros, sucumbiu as imposições do tempo, mais precisamente do conhecimento, o bem mais valioso da sociedade nos dias atuais. Sobre a consolidação do modelo tradicional do capitalismo Bresser-Pereira (2011, p. 11) discorre o seguinte:

A revolução organizacional está relacionada à segunda revolução industrial que ocorre no último quartel do século XX, e, em decorrência, a três fatos históricos novos que têm lugar na primeira metade do século XX: a produção e o consumo de massa; o fato de o capital ter-se tornado abundante e deixado de ser o fator estratégico de produção sendo substituído pelo conhecimento; e a transição da produção realizada diretamente por famílias ou por empresas familiares para produção realizada em organizações.[...] Ao invés de falarmos apenas em capitalismo precisávamos agora também falar em sociedade tecnoburocrática ou estatal, porque além do capital – da propriedade privada dos meios de produção – tínhamos agora uma nova relação de produção: a organização – a propriedade privada das organizações pelos profissionais. [...] No âmbito das próprias empresas, os administradores ganham crescente autonomia ao lograr a expansão da empresa e a realização do lucro pelos respectivos proprietários capitalistas que vão se transformando em rentistas.

Compreendido o contexto em que a gestão administrativas da organizações se formaram a partir da segunda revolução industrial, consegue-se dimensionar o tamanho da ruptura que passa a ser o novo paradigma de competitividade adotado hoje. Mas ainda é preciso desvendar de maneira mais clara o que compõe a chamado capital intelectual de uma empresa. Para tanto há necessidade de compreender o fator conhecimento como novo mediador da sociedade, por isso Moreira, Violin e Silva (2014, p. 300) dizem que:

A capacidade de produzir conhecimento trata-se de um fator intangível, porém de suma importância, que em conjunto com os demais ativos tangíveis que a organização possui, resultará em ganhos e em vantagens para a mesma, por sua vez, a informação constitui em um recurso inesgotável, diferentemente do que ocorre com os recursos naturais e ativos tangíveis.

Portanto, o capital intelectual é basicamente composto de conhecimento, aliás o conhecimento em suas mais diferentes formas, não apenas aquele que se convencionou chamar de conhecimento, o dito científico ou ligado ao saber teórico, fala-se de uma conhecimento mais amplo e diverso, que transpasse a barreira do conteúdo técnico ou funcional do cargo ao qual a pessoa está ocupando, mas habilidades e competências que resolvem problemas, que tornam o ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo, enfim, o conhecimento que move o indivíduo por meio da curiosidade e da vontade de aprender a se superar, a fazer diferente e, principalmente, traz retorno para a empresa. Sobre o conhecimento, Carmo, Trigo e Santana (2015, p. 136) apontam sua importância crucial ao afirmarem que:

Daí pode-se perceber que a necessidade de enfoque para conhecimento como recurso crucial para a sociedade, é um recurso ilimitado e renovável, enquanto que os materiais esgotam-se, em muitos casos, são difíceis de ser substituídos. O conhecimento tornou-se o principal fator de tudo que é ofertado ao mercado mais importante que a matéria-prima e até mesmo que o dinheiro. Por esse motivo encontrar o capital intelectual, estimular, manter, vender e compartilhar, tornou-se atualmente a tarefa econômica mais importante para as empresas.

No título do texto aparece a terminologia o capital humano, mas a partir de agora será usado o termo capital intelectual ao invés de capital humano, a razão é importante ser explicada, o capital intelectual é uma terminologia mais abrangente que dentro da literatura da área de administração é usado para definir esse fator competitivo das organizações na atualidade, ou seja, o capital humano é apenas um dos elementos que contituem o capital intelectual de uma empresa, por isso a necessidade de se trazer uma mudança na nomenclatura e evitar a confusão. Sobre a composição do capital intelectual ele se divide em capital humano (atrelado competência das pessoas, os colaboradores da firma), capital relacional (aquele atrelado aos relacionamentos e execução das tarefas em conjunto) e o capital interno (referente a situações dentro da própria organização), dessa forma, na junção de todos eles, têm-se o chamado capital intelectual (DELGADO, 2015).

### 2.2.1 Capital Humano

Todas as organizações são formadas por pessoas e sem elas é impossível que uma organização possa existir, ou mesmo almejar resultados positivos. Nesse sentido um dos setores que mais se fortalece nas empresas é o de recursos humanos e sua missão não é apenas de realizar processos seletivos, organizar documentação, gerenciar folha de pagamento, esse setor é estratégico na empresa, pois visa administrar todo o capital humano que a empresa detém, portanto a tarefa do setor é dupla: olhar as pessoas em suas questões pessoais e demandas cotidianas relacionadas ao comportamento; e cuidar dessas pessoas em suas habilidades, competências e destrezas, a fim de fortalecer o capital intelectual da organização (MOREIRA; VIOLIN; SILVA, 2014).

Moreira, Violin e Silva (2014, p. 298) afirmam: “É preciso que as empresas percebam que os seres humanos em suas funções, não são apenas pessoas movimentando ativos, mas sim que eles próprios são os ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação”. Por isso o funcionário em uma empresa não pode ser tratado de maneira descartável, como se possa prescindir dele a qualquer tempo e sob qualquer pretexto, pois sua “utilidade” seria apenas a de executar uma tarefa operacional e que a colocação de outro no seu lugar não irá prejudicar o funcionamento da empresa. Esse funcionário deve ser entendido como alguém que agrega valor e que participa da evolução da organização trazendo suas experiências e habilidades para contribuir no processo.

Quando uma empresa contrata um funcionário isso não se dá apenas no campo de que está chegando a empresa um indivíduo que irá executar tarefas pré-estabelecidas e que se encontram isoladas dos demais contextos de atuação internos da empresa, ao contrário, aquele novo funcionário traz consigo uma ampla bagagem pessoal de experiências, vivências e valores

que se imiscuirão as rotinas praticadas na empresa, além disso o próprio desempenho de suas funções, não obstante, a técnica que por ventura esteja envolvida, também é passível de transformações e de se moldar as características pessoais desse funcionário, construindo novos hábitos. Sobre a definição de capital humano vejam o que comentam Moreira, Violin e Silva (2014, p. 302):

O capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes, capacidade esta, que o colaborador possui de entender, oferecer, convencer e satisfazer a necessidade e o desejo do cliente, remete ao gestor da organização em contrapartida, valorizar, apoiar e satisfazer os clientes internos da sua empresa (...).

Como se pode observar, notadamente, as habilidades pessoais dos recursos humanos de empresa impactam diretamente no valor dos produtos ou no atendimento realizado a depender do ramo de atuação e, sendo assim, a qualidade desse capital influencia diretamente o atendimento do cliente, que ao ser bem atendido ou receber um produto que satisfaça suas necessidades poderá ter uma fidelização aquela organização que poderá estabelecer um diferencial competitivo em relação as suas concorrentes.

### 2.2.2 O Capital Relacional

Esse capital é aquele que se refere a relação da organização com seus clientes, a construção de tal relacionamento é muito importante para do desenvolvimento e prosicionamento da empresa no mercado, pois são os clientes que constroem a “fama” de uma organização. Além disso, essa forma de capital responde de maneira significativa pelo que é observável quanto ao diferencial de competitividade entre as empresas, basta notar que em um universo de produtos e serviços tão parecidos, a relação com o cliente pode ser o fator desequilibrante para obter melhores resultados que seus concorrentes diretos (CARMO; SANTANA; TRIGO, 2015).

Talvez surja uma indagação pertinente, do tipo: Mas se o produto for similar e o preço for menor? Existirá essa de relação com o cliente? Ou ele compra o mais barato? Em uma cena que se estrutura nas formas tradicionais de ver as organizações essas questões teriam respostas bem plausíveis e voltadas a atender a demanda competitiva apenas com o menor preço, negando todas as outras relações que se estabelcem a partir de uma situação de venda a um cliente, portanto, essa seria uma visão que não reconhece a mudança da sociedade e os ideias que a permiam nos dias atuais, afinal, como afirmam Carmo, Trigo; Santana (2015, p.145) “Antes o fator determinante para a competitividade era o preço, entretanto esse cenário veio se modificando devido ao fato dos clientes não se importarem em pagar além do preço de mercado, desde que seus anseios fossem supridos e até mesmo superados”.

Talvez a grande dúvida seja como conseguir manter esse cliente leal a firma, tal proposta de repetir vendas a um mesmo cliente em detrimento de investir na busca de novos clientes é explicada facilmente na ótica da competição atual, raciocina-se assim, se um mesmo cliente compra repetidas vezes em uma mesma empresa, aquele que é um novo comprador se sentirá impelido a comprar com essa empresa também. A isso se chama fidelização da clientela, e como consegui-la? Existem dois caminhos possíveis como mostram Bertolla et al (2015), o primeiro modo é oferecendo um produto com qualidade semelhante aos dos concorrentes e preço competitivo, ou seja, é conseguir se igualar nas estruturas tradicionais do relacionamento com o cliente, algo que cada vez tem se mostrado menos eficaz; já a segunda maneira de se reter o cliente, e mais vista atualmente, é a de entregar algo mais que o produto, atrelar a venda a uma experiência única, atingindo um alto grau de satisfação de quem está comprando, pois a partir dessa situação relacional vivida na compra, aos concorrentes não bastará apenas uma diminuição no preço do produto, pois vínculos foram estabelecidos nessa experiência e são bem mais sólidos que qualquer oferta de ocasião.

Não se pode esquecer que para se chegar a esse alto grau de experiência com os clientes, as empresas precisam se cercar de algumas medidas para que esse resultado de vínculos possam surgir. Por isso, é fundamental arquitetar táticas que sejam capazes de vincular o cliente a empresa, assim como relatam Bertolla et al. (2015, p. 162):

Finalmente, as táticas vinculantes estruturais são aquelas relativas à estrutura, à administração e à institucionalização de normas em um relacionamento. São as regras, políticas, procedimentos, infraestrutura, ou acordos que fornecem estrutura formal de uma relação, além das normas e rotinas que informalmente governam a interação.

Não se pode esquecer que para alcançar o objetivo da vinculação, a empresa não pode se furtar de desenvolver e investir na busca de informações cada vez mais detalhadas dos seus potenciais clientes, ou seja, quando os autores acima falam de uma estrutura formal, eles estão querendo dizer de setores da empresa destinados a coletar informações e traçar perfis dos possíveis consumidores, para poder produzir produtos que se adequem a essas necessidades e perfis encontrados.

### 2.2.3 Capital Estrutural

Inicia-se uma nova seção do trabalho para tratar da última grande área que compõe o chamado capital intelectual de uma organização, o capital estrutural. Rápidas concepções sobre o termo estrutura, se não forem devidamente revisadas, poderão ensejar alguma dificuldade de compreensão do sentido do termo. Na verdade, quando se destaca o capital estrutural no espaço

intelectual, busca-se dizer que o termo estrutura, ora utilizado junto ao capital, está vinculado a uma ideia na qual a própria empresa (estrutura) seria responsável por conduzir a evolução e manutenção de seu capital humano.

Dessa iniciativa é que se compõem os tão importantes departamentos de recursos humanos, apesar de hoje eles serem muito comuns e, ser praticamente impossível que um empresa de médio ou grande porte não o tenha, nem sempre essa foi a realidade. Apenas com a mudança de paradigma do capitalismo tradicional e o foco em conhecimento é que as organizações se voltaram para o lado humano da empresa, sendo assim era preciso agora cuidar desse lado humano, organizando, mantendo e gerenciando aquilo que a empresa já detém nesse campo (MACHADO et al., 2015).

Reforça o sentido do que vem a ser capital estrutural o que se observa em Carmo, Trigo e Santana (2015, p. 144):

O capital humano é um dos ativos da empresa e é função da gerência desenvolvê-lo, por essa razão, o capital estrutural é tão importante quanto o humano, pois não suficiente apenas possuí-lo é necessário também guiá-los, pois por mais inteligentes que sejam as pessoas, estas necessitam de mecanismos capazes de moldar, acondicionar, organizar e distribuir os frutos do seu pensamento.

O setor de recursos humanos passa a ser a estrutura organizacional que lida com os ativos intangíveis como o capital intelectual, seja no recrutamento de colaboradores com alta capacidade de conhecimento, seja no desenvolvimento de programas de capacitação e formação continuada dentro da empresa, ou ainda, na promoção e bonificação através de uma estrutura de carreira dos funcionários que se destacam em suas atribuições (MACHADO et al., 2015).

Como é possível se notar o conhecimento trazido para a organização somado ao conhecimento gerado a partir de uma cultura interna de alinhamento a metas e objetivos, necessita de um gerenciamento bem executado, cabendo as empresas investir em seus times de recursos humanos para conseguir maior sucesso com seus ativos intangíveis. A importância de uma boa gestão do conhecimento é vista em Machado et al. (2015, p. 07): “Sendo o conhecimento um dos focos principais da Gestão do Conhecimento, observa-se que ele só poderá ter valia se for compartilhado, agregando maior valor aos processos de captação, identificação, criação e armazenamento de dados”.

Dá ideia de compartilhar sugem algumas dificuldades que deveram ser superadas pelas organizações, nesse sentido os mesmos autores assinalam que uma das primeiras barreiras para gerenciar o conhecimento é identificá-lo e definir sua finalidade, sem essas diretrizes será impossível uma condução correta. Uma outra barreira a ser vencida é criar e transferir o conhecimento em todas as partes da organização, para que os ativos gerados sejam satisfatórios

é preciso que o conhecimento esteja presente em todos os segmentos da empresa, desde os superiores até o funcionário de função mais simples (MACHADO et al., 2015).

Por fim, pode-se, realmente, confrimar a existência e importância do conhecimento na Era atual, pois as mais diferentes organizações têm voltado seus olhares para fortalecer equipes, definir diretrizes e desenvolver o conhecimento em seus interiores. Nesse sentido, percebe-se a força que o capital estrutural adquire dentro da teia formada pelo capital intelectual, sendo tão fundamental como o próprio capital humano da organização.

### **2.3 O Conhecimento**

O conhecimento tem se configurado como o principal ativo do mercado, seu valor chega a ser superior ao do próprio dinheiro, visto que deter conhecimento passa a ser visto como uma reserva potencial para se transformar em valor financeiro futuro. Como se nota, manter e produzir o conhecimento é sinônimo de crescimento financeiro de uma empresa, por isso o tema conhecimento deve ser muito bem compreendido nos dias atuais (OROFINO et al., 2011).

Na tentativa de entender melhor com se dá o surgimento do conhecimento, parte-se do que demonstra Pina (2011) quando revela que o conhecimento se encontra dividido em dois tipos: o tácito e o explícito. Ambos são importantes, mas detém suas particularidades. Ainda segundo o mesmo autor, o conhecimento chamado explícito é aquele que se encontra sistematizado, organizado de maneira que possa ser universalizado e distribuído a todos, pois é obtido através de registros que se encontram arquivados. Já o conhecimento tácito se compreende como aquele que é pessoal, subjetivo e que se manifesta no indivíduo, ou seja, surge da experiência e se consolida como uma habilidade própria da pessoa. Veja, senão, que a diferença entre as duas formas de conhecimento está na facilidade de codificá-los e transmiti-los aos demais.

Agora observe que é preciso a compreensão de como essas formas de conhecimento citadas serão criadas no meio organizacional, ou seja, como a empresa forjará as condições para que esses tipos de conhecimento se construam internamente e se propaguem em todos os setores da empresa. Sobre esse aspecto, Machado et al. (2015, p. 05) traz a seguinte reflexão:

Para que se crie um conhecimento, é necessário que haja um ambiente favorável, tanto dentro quanto fora da organização, de modo que os gestores e sua equipe consigam correlacionar suas funções, direcionando-as para as metas e os resultados esperados pela organização. Mas vale ressaltar que este espaço em que será criado o conhecimento funcione como um refúgio para se discutir os problemas e refletir sobre as possíveis soluções.

Da necessidade de se organizar e conseguir otimizar a construção do conhecimento é

que surge a ideia do espaço Ba<sup>1</sup>, que funciona como um lugar, não necessariamente físico, no qual os participantes partilhem experiências, ressignifiquem situações e promovam relações de troca. Pois, em um universo tão plural, a heterogeneidade passa a ser vista como algo valioso, os pensamentos diferentes ensejam soluções inovadoras e o atendimento de situações específicas, o que é bem diferente das relações homogeneizadoras e padronizadas que não respeitam as necessidades pontuais dos indivíduos. Pensando assim, a organização se moderniza e se coloca no lugar do cliente, colocando a sua disposição um produto personalizado e que gera forte grau de satisfação em quem o adquire, gerando, por tabela, o fortalecimento da relação empresa-cliente e a conseqüente fidelização (MACHADO et al., 2015).

Dentro da perspectiva do espaço Ba surge então algumas formas de se produzir conhecimento, entre elas têm-se: a socialização, a internalização, a externalização e a combinação. Cada uma delas age de maneira a transformar um dos tipos de conhecimento no outro, ou mesmo para transmitir conhecimentos dentro da mesma tipificação. Por exemplo, a socialização é conhecida por ser um método de partilha, o qual o indivíduo divide com os demais suas experiências na tentativa de estimular seus pares a buscarem soluções diferentes para seus próprios problemas, a partir daquilo que foi evidenciado pela experiência relatada. A socialização ocorre do conhecimento tácito para conhecimento tácito, ou seja, é uma troca dentro do próprio tipo de conhecimento (PINA, 2011).

Por todo o exposto, fica evidente como é crescente a necessidade de se ampliar o estudo, identificação de potenciais e, principalmente, disseminar a cultura do conhecimento para todos os colaboradores, por isso conclui-se o tópico com algo que já foi citado no texto, mas que é pertinente lembrar e o qual Pina (2011, p. 37) lembra muito bem:

Na era da economia do conhecimento, as organizações deparam-se com uma competitividade dinâmica e rápidas alterações num mercado global. Têm a necessidade de aplicar, criar, acumular, difundir, transferir o conhecimento para acelerar a criação de um produto, serviço ou processo de inovação, permitindo assim criar valor através da realização das necessidades dos clientes.

### 3 MÉTODO

O presente trabalho ensejou a busca por estudar a importância do capital intelectual como diferencial competitivo das empresas na atualidade. Para tanto, fixou-se na análise de uma empresa administradora de cartões de crédito situada na cidade de Fortaleza/CE,

---

<sup>1</sup> É um conceito importante, pois, em resumo, trata dos espaços nos quais o capital intelectual de uma empresa pode ser desenvolvido com melhor aproveitamento. Esse termo foi estabelecido pelo filósofo japonês Kitaro Nishida e, mais tarde, trabalhado de forma mais aproximada da GC pelos também japoneses Nonaka e Konno.

procurando, a partir das impressões de seus colaboradores, detectar o nível de prioridade que é demandado pela empresa com relação a manutenção e fortalecimento de seu capital intelectual.

Assim sendo, a pesquisa se classifica quanto a sua abordagem como uma pesquisa qualitativa, esta segundo Alves (2011, p.605): “[...] tem por princípio as orientações filosóficas da fenomenologiae da dialética, com especificidade no estudo do comportamento humano e social, que se fundamenta na relação dinâmica entre o sujeito e o objeto”. Tal modelo de pesquisa favorece a criatividade e o contraponto do pesquisador, dando a ele a prerrogativa de desvelar os sentidos das ações e relações humanas.

Em se tratando do tipo de coleta de dados utilizado, o trabalho se classifica como uma pesquisa de natureza descritiva, sendo que tal modelo atinge dois pontos importantes para a intencionalidade do trabalho: o primeiro é o de aumentar a gama de informações acerca de uma assunto ainda com poucos estudos, proporcionando, assim, uma ampliação do debate e enriquecimento da temática; o segundo aspecto versa sobre a iniciativa de obter informações, construir perfis e caracterizar determinadas populações, conseguindo retirar das mesmas a frequência com que certos eventos acontecem, sendo assim o caráter descritivo-exploratório atende as necessidades do objetivo geral deste trabalho (ROESCH, 2012).

Já a operacionalização dos procedimentos ocorreu inicialmente com uma importante pesquisa bibliográfica, no sentido de fortalecer o embasamento teórico da discussão e contruir um texto coeso sobre algumas temáticas transversais, que embora não sejam foco do trabalho, são necessárias para a compreensão do tema. Vale ressaltar que a pesquisa bibliográfica é parte importante em qualquer trabalho acadêmico, pois parte da análise de textos, documentos impressos e digitais, livros e qualquer outro meio de pesquisa, com o diferencial de que ele já possui o crivo analítico da ciência, afinal se tratam de publicações que se submetem também ao rigor da metodologia científica (GARCES, 2010).

Do ponto de vista da coleta de dados em campo, em virtude da paralisação das atividades presenciais por conta de decreto estadual de emergência, decorrente da pandemia da Covid-19, optou-se pela elaboração de questionário para os colaboradores da empresa definida como local da pesquisa e para a resolução do questionário e devolução as pesquisadoras se utilizou a ferramenta de formulários da Google (Google Forms) e os e-mails dos colaboradores.

A empresa escolhida como campo de estudo é uma administradora de cartões de crédito situada na cidade de Fortaleza/CE, atualmente conta com aproximadamente 650 colaboradores, por questões de otimização com relação ao fluxo de entrega dos questionários nesse momento de paralisação, foram enviados cerca de 250 questionários ao setor administrativo da empresa. Foi utilizado a escala Likert no questionário com 10 perguntas enviado aos colaboradores da empresa. As escalas Likert são autorrelatos muito utilizados para

averiguar níveis de satisfação das pessoas em determinadas situações como apontam Aguiar e Correia (2011, p.2):

Escalas Likert são uma das escalas de autorrelato mais difundidas, consistindo em uma série de perguntas formuladas sobre o pesquisado, onde os respondentes escolhem uma dentre várias opções, normalmente cinco, sendo elas nomeadas como: Concordo muito, Concordo, Neutro/indiferente, Discordo e Discordo muito.

Para ser considerada uma escala Likert, no entanto, é preciso que cada item seja apresentado sob forma de uma pergunta, com cada gradação como uma resposta possível, além de cada gradação se mostrar numa ordem descendente, onde o primeiro item indica o maior grau de concordância, o último o maior grau de discordância e o item do meio neutro, sendo bivalentes e simétricos.

As perguntas elaboradas procuraram uma análise, sob a ótica do colaborador, se a empresa trata como importante a pauta do capital intelectual e enxerga sua existência como um ativo, sendo diferencial competitivo em um cenário de acirramento por clientes. Para averiguar se esse capital intelectual é realmente verificado, buscou-se captar do colaborador se ele vislumbra as ações que estariam ligadas a esse fortalecimento do capital intelectual na empresa.

A escolha da empresa para aplicação do questionário se pautou em duas premissas: a primeira por ser uma intuição de crédito que convive com um cenário de mercado muito competitivo, fato que por si só desperta interesse em saber como a empresa lida com a ideia de capital intelectual e com seus recursos humanos; e a segunda premissa fica por conta da maior facilidade de acesso aos colaboradores e supervisores, visto que uma das pesquisadoras atua na empresa.

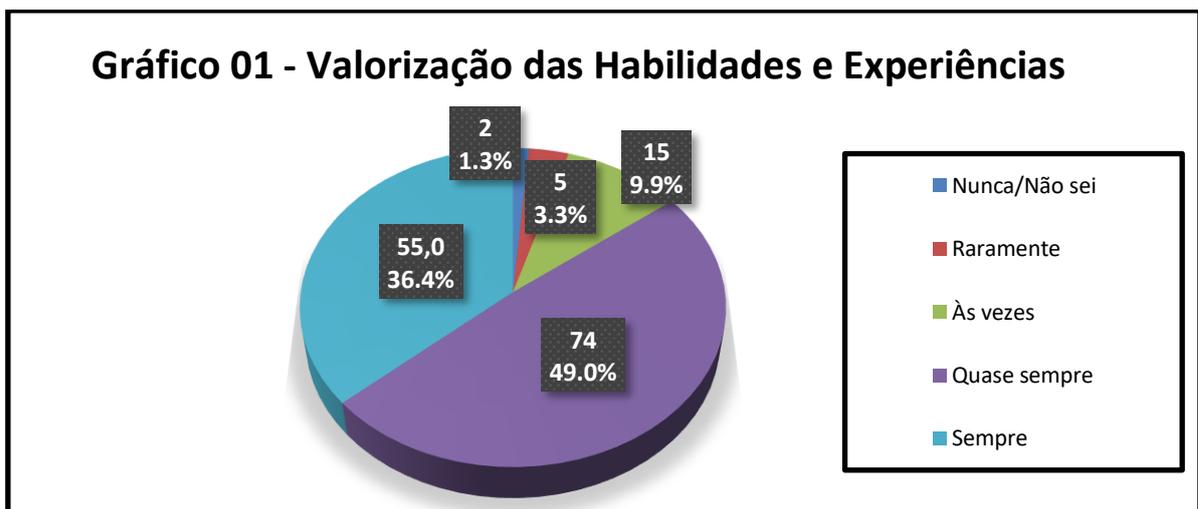
A aplicação do questionário se deu via ferramenta de formulário com início na primeira quinzena do mês de abril e devolutiva até o dia 30 de abril de 2020. O contato das pesquisadoras com a empresa se deu através da diretoria de Planejamento e Gestão da empresa, por meio de carta de autorização. Para a tabulação dos dados e confecção dos gráficos apresentados foi utilizado um programa de planilhas eletrônicas.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Após a autorização para aplicação do questionário, o mesmo foi enviado para o setor administrativo da empresa, por meio de correio eletrônico, com aviso de recebimento. Dos 200 formulários enviados para os colaboradores do setor administrativo, foram devolvidas 151 respostas, perfazendo um percentual de 75,5% do total dos entrevistados, sendo assim é possível inferir que os dados obtidos com a respostas sejam capazes de delinear o comportamento e percepção dos colaboradores desse setor em relação as concepções de capital intelectual que a empresa utiliza.

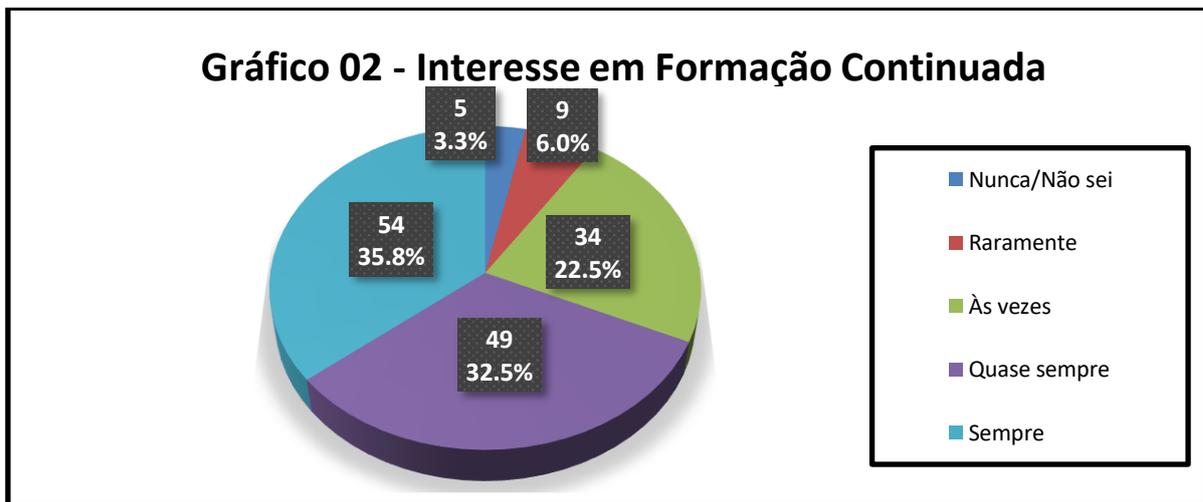
O desenho dos entrevistados mostra que a maior parte deles possui entre 1 a 3 anos na empresa (aproximadamente 41%), este dado é importante no sentido de que grande parte das respostas para as perguntas vem de colaboradores que já conhecem a empresa há algum tempo e, portanto, conseguem enxergar os pontos relevantes dos questionamento dessa pesquisa com maior clareza em seu dia a dia de trabalho.

O gráfico 01 mostra o resultado sobre a uma indagação referente a percepção do colaborador acerca da valorização de seus conhecimentos e habilidades por parte do empregador. Segundo Carmo, Trigo e Santana (2015) o expediente das habilidades que os colaboradores possuem vão impactar diretamente na forma como atendem, como se relacionam com os cliente e, até mesmo, como tomam decisões e propõem soluções para os desafios de seus setores. Sendo assim, verificar a percepção dos colaboradores de quanto suas habilidades são vistas com importância é um indicador significativo para determinar a dimensão dada ao capital intelectual dentro da organização.



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Também chamou a atenção da pesquisa as questões referentes ao processo de formação continuada dos colaboradores, o questionário aplicado procurou revelar dados sobre dois pontos distintos: primeiro acerca do interesse pessoal do colaborador em realizar atividades de capacitação reciclagem e aprimoramento de seu conhecimento; o segundo ponto analisado deu conta de verificar a frequência com a qual a empresa oportuniza esse tipo de ação, ou seja, se há uma clara intenção de desenvolver um programa de capacitação profissional em serviço que possa subsidiar a ideia de uma reserva competitiva da empresa em virtude do nível de qualificação de seus quadros.

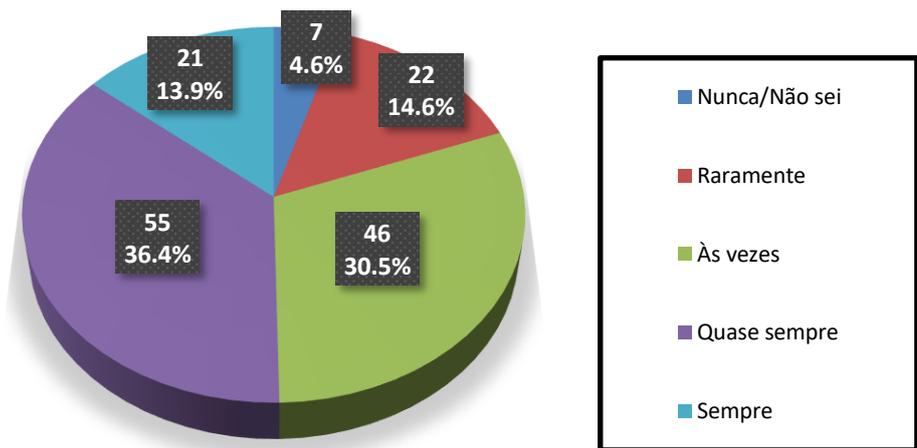


Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Como é possível notar através das informações acima (Gráfico 02), os dados retornaram uma tendência dos colaboradores de considerarem importante para sua carreira a formação continuada e busca por qualificação, basta perceber que entre as opções indicativas de afirmação (quase sempre e sempre) se obtêm um percentual de quase 70% de todas as respostas. Porém, não obstante essa realidade positiva, pode-se considerar que os 22,5% que responderam de maneira duvidosa precisam ser observados quanto a essa dúvida. Afinal, pode ser alguma questão pessoal do colaborador, um menor interesse na função que desempenha ou planos de seguir em outra carreira, mas pode indicar que a falta de interesse se dá por conta de não estar existindo clareza, na política organizacional, de que está qualificação constante é tratada de maneira valiosa pela empresa.

Outro aspecto que pode ajudar na elucidação dessa questão fica por conta do que retornam os dados abaixo (Gráfico 03). Segundo Machado et al. (2015) para que um conhecimento seja produzido existe a necessidade de uma ambiente favorável, sendo assim o investimento da organização em promover ações de formação continuada ajudam a melhorar a percepção dos colaboradores sobre a importância dada ao conhecimento. Os dados verificados trouxeram uma noção de que a maioria dos colaboradores (36,4% dos entrevistados) se posicionou positivamente quanto a frequência de oferta de treinamentos e capacitações, porém desperta atenção o fato de uma parcela considerável da amostra (30,5% das respostas) afirmarem que essas ações ocorrem “às vezes”, ou seja, tal afirmativa demonstra que na visão de colaboradores a política de formação e investimento em capital intelectual da empresa não se encontra clara.

### Gráfico 03 - A Frequência de Capacitações ofertadas

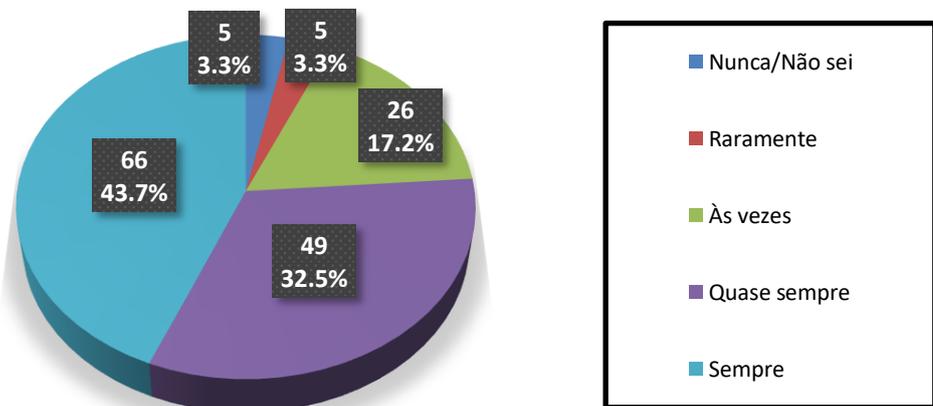


Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

As perguntas seguintes buscaram perceber como colaborador enxerga seu posicionamento no mercado de trabalho em relação a empresa na qual atua, bem como se posiciona em relação à concorrência, levando em consideração os aspectos inerentes ao capital intelectual. Conforme Pina (2011) há uma dinâmica muito grande dentro do mercado global e a transferência de conhecimento é fundamental para a elaboração de novos produtos, inovações, melhoria do atendimento, entre outros aspectos importantes, sendo assim, a manutenção e valorização de uma equipe que detém e aperfeiçoa o conhecimento frequentemente se demonstra aspecto por demais favorável.

O gráfico 04 procurou perceber se o colaborador se sente confortável com relação à manutenção de seu posto de trabalho no que se relaciona a suas habilidades e conhecimentos, ou seja, a intenção é verificar se os conhecimentos oferecidos pelo profissional à empresa são percebidos por ele como suficientes para que seu empregador mantenha seu posto.

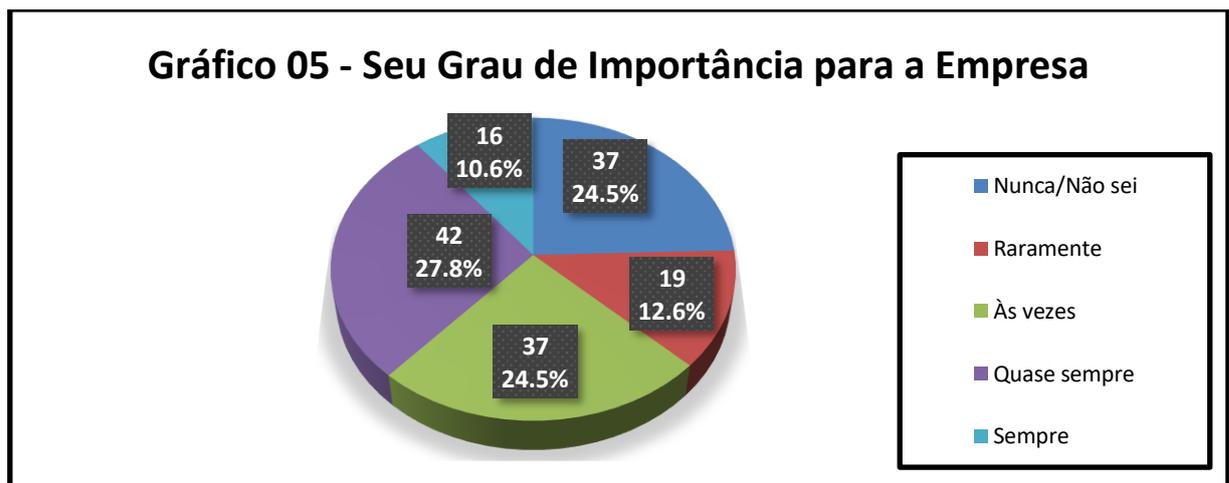
### Gráfico 04 - Posto de Trabalho X Conhecimentos e Habilidades



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Moreira, Violin e Silva (2014) ao tratarem do capital humano recordam que este se define como uma habilidade de seus funcionários em oferecer as soluções anseadas por seus clientes, logo ter em seus quadros pessoas que detenham tais habilidades e que proporcionem satisfação e fidelização aos seus clientes concorre para a construção de um diferencial competitivo. A manutenção nas funções de equipe qualificada passa a ser, portanto, uma forma de exercer liderança no mercado e a análise dos dados indica (quase 77% dos entrevistados responderam positivamente) que os entrevistados sentem que a organização está satisfeita com sua produção e exerga neles um diferencial competitivo para as ações da empresa no mercado.

Paralelamente a esta análise, fez-se necessário aferir o quanto essa percepção um quadro de funcionários que detém as ferramentas necessárias a conduzir a empresa ao crescimento se transforma em valorização concreta desses colaboradores, portanto a pergunta seguinte versou sobre a possibilidade de uma proposta de trabalho da concorrência e o quanto a empresa estaria disposta a valorizar os conhecimentos desse funcionário, visto as respostas do item anterior.

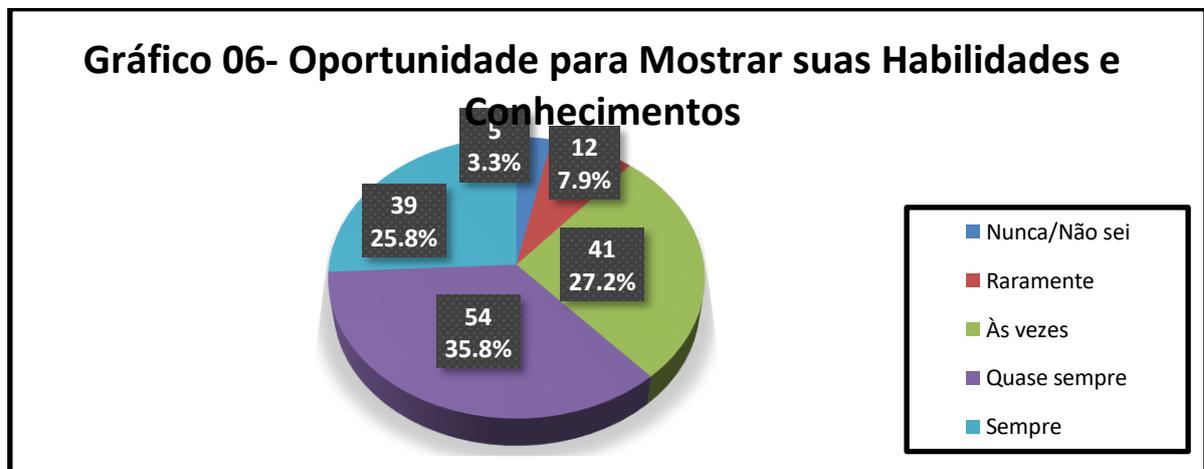


Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Já quando se confronta os dados relacionados as perspectivas de valorização dos profissionais os entrevistados na amostra ficam divididos e a análise positiva vista anteriormente não se reflete, ou seja, mesmo acreditando que seus conhecimentos garantem sua permanência na função que exerce hoje, os entrevistados não demonstram convicção quando confrontados com a disputa de seus conhecimentos com um concorrente, não cravando se seu empregador estaria disposto a investir mais em suas capacidades.

Tal achado incita a reflexão, pois se pode criar uma atmosfera de acomodação dos colaboradores, partindo do entendimento de que seus conhecimentos garantem certa estabilidade na função, porém, avaliando na ótica da organização, tal comportamento é prejudicial ao crescimento e êxito na obtenção das metas estabelecidas. Também é possível inferir que os funcionários acreditem que não há, no curto espaço, a possibilidade de perderem

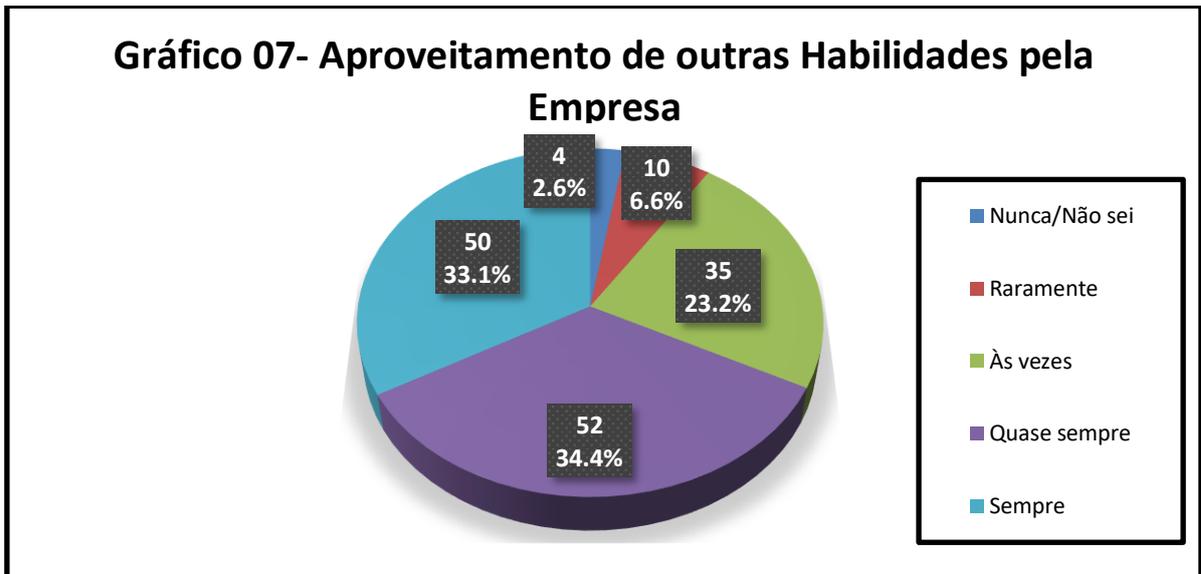
seus postos, mas que não verifiquem que seu potencial seja visto e valorizado como imaginam que poderia ser, tal dubiedade pode representar uma fragilidade com relação a competitividade da empresa, bem como seu desenvolvimento e posicionamento no mercado.



Outro fator perguntado aos entrevistados foi referente ao espaço e valorização de habilidade e conhecimentos que não estão diretamente ligados a função exercida por ele na empresa. Primeiramente, no gráfico acima, a pergunta se dirigia a percepção do funcionário com relação a oportunidades na empresa de mostrar que possui outras habilidades e recursos que não são atrelados diretamente ao que ele exerce, mas que podem ser úteis à empresa.

Verifica-se que a organização oferece condições de seus colaboradores apresentarem outras habilidades que não sejam diretamente vinculadas as suas funções (cerca de 61,6% responderam positivamente), tal resultado demonstra uma preocupação em dar vazão aos “talentos” dos colaboradores, muitas vezes um funcionário entra na empresa realizando uma função que não permite que ele demonstre todo seu potencial, as iniciativas e a abertura para esse tipo de ação é importante como política de valorização e crescimento profissional.

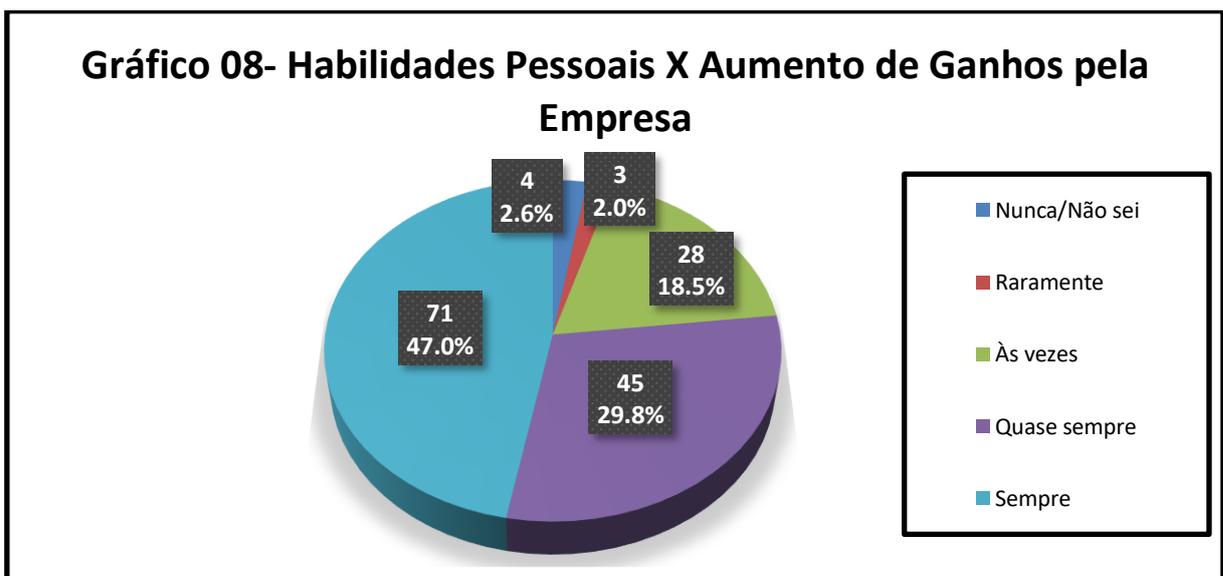
Segundo Carmo, Trigo e Santana (2015) a transformação do valor na sociedade atual se coaduna com o investimento em situações inovadoras, estas oferecem o desafio necessário a evocação de novas habilidades e formas de resolução de problemas que se afastam do convencional, neste sentido configuram valor econômico aquilo que nem sempre pode ser paupado ou existe concretamente, mas ganha notoriedade as riquezas imateriais como o conhecimento.



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

Ainda no mesmo contexto da questão anterior, os achados apontam no sentido da concretização dessas habilidades “transversais” dos colaboradores, pois grande parte dos entrevistados na amostra (cerca de 66,1%) indicaram, positivamente, que tais habilidades e recursos não são apenas oportunizados, mas são aproveitados pela empresa em suas propostas de intervenção.

Tal informação corrobora com a indicação de que os conhecimentos tácitos devem ser aproveitados pelas organizações, pois a contribuição das experiências pessoais, vicências particulares e a colocação da empresa no próprio lugar do cliente são formas afirmativas de proporcionar não somente a aquisição de um produto, mas a compra de uma experiência única e diferenciada (PINA, 2011).



Fonte: Elaborado pelas próprias autoras

As duas últimas questões apresentadas aos participantes dos estudo versaram sobre a

capitalização do conhecimento em termos de retorno financeiro e como ganho de competitividade por parte da organização. As respostas indicaram que grande parte dos entrevistados (cerca de 76,8%) afirmaram que conhecimentos de ordem humana, intelectual e relacional são fatores que se refletem na remuneração dos colaboradores, ou seja, há uma percepção de que o profissional que desenvolve tais recursos é melhor aproveitado no mercado e, conseqüentemente, consegue aferir ganhos superiores a média de seus pares para uma mesma função.

Os achados anteriores vão ao encontro do que se observou na última questão proposta no estudo, quando se perguntou sobre a oferta de desenvolvimento relacionada a capital intelectual e a construção de um diferencial competitivo da empresa frente seus concorrentes ao processar esse desenvolvimento. As respostas indicaram, afirmativamente (cerca de 72,2%), que os entrevistados acreditam que sua empresa oferece condições para o desenvolvimento do capital intelectual e que ela se serve desse expediente para auferir um ganho em competitividade na comparação com seus concorrentes.

Essa percepção também é verificada quando, segundo Carmo, Trigo e Santana (2015), o capital humano ganha espaço dentro das organizações, entendendo que não basta apenas o acúmulo de informações e que por mais que as pessoas consigam retê-las, faz-se necessário a transformação de todas essas informações em intervenções na realidade. Nesse sentido, o capital humano se configura como algo imprescindível na regulação organizacional da atualidade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As profundas transformações evidenciadas ao longo da modernidade até os dias atuais, evidenciam uma mudança de entendimento com relação a representatividade do que é valioso, ao buscar compreender o cerne dessa mudança, percebe-se que durante muito tempo apenas elementos concretos conferiam sentido de valor em nossa sociedade, eram terras, imóveis, dinheiro, mas hoje esses elementos não são suficientes, principalmente em termos de competitividade empresarial, de esgotar a ideia de valor e liderança de mercado.

Ao contrário, verifica-se atualmente uma corrida pelos chamados ativos intangíveis, que seriam uma espécie de “moeda” que não se percebe na concretude da vivência real, muitas vezes. Nesse contexto, o conhecimento, inserido na concepção de capital intelectual, como visto na construção da pesquisa foi se moldando um bem muito valioso, chegando ao ponto de se desmembrar em subdivisões, ou outros capitais, para atender as necessidades de mensuração do seu alcance e valor.

O que se vê num cenário cada vez mais globalizante, onde os processos se padronizam

e o espaço para “ousar” em certos aspectos é bem reduzido, o valor humano das empresas ganha visibilidade e salta na dianteira do conceito de diferencial competitivo, passando a ser um fator de desequilíbrio na disputa por liderança de mercado. No que pese ainda faltar muito para se chegar a um entendimento de como mensurar esse valor humano das organizações, o certo é que sua importância é real e consolidada em material organizacional.

Na busca por perceber esse cenário e confirmar sua importância, o presente trabalho, para além da fundamentação teórica que o embasa, bucou na realidade de um caso as ferramentas e explicações necessárias para justificar tamanha importância. Durante a análise dos dados obtidos a partir da amostra, pode-se verificar que há uma percepção, até generalizada, no sentido de afirmar a importância do capital intelectual e sua relação com o ganho de competitividade das empresas.

É certo ainda, que algumas impressões listadas no entendimento dos participantes da pesquisa deixam dúvidas, ou ao menos, suscitam questionamentos sobre a clareza e compreensão do desenvolvimento e uso do expediente do capital intelectual por parte das organizações.

É notório que em alguns aspectos, vislumbra-se a importância e magnitude do conhecimento, mas também se verifica uma dificuldade no manuseio desse importante recurso, valendo ressaltar que tais dificuldades não são observadas apenas em relação as empresas, mas também os próprios colaboradores demonstram dificuldades na compreensão da construção desse recurso em suas trajetórias profissionais e como podem tirar melhor proveito dele no quesito valorização.

O presente trabalho teve como objetivo constatar a importância do capital intelectual como diferencial competitivo das empresas. A partir de um resgate teórico que fundamentou toda a caminhada deste artigo, procurou-se evidenciar tal importância, trazendo à luz da discussão desde a evolução histórica dos sistemas econômicos e suas consequências para a construção do imaginário empresarial, até a coleta e análise de dados realizadas em uma empresa, subsidiando um estudo de caso.

Pensando na perspectiva de continuidade dos estudos nessa área, opta-se por sugerir o aprofundamento em relação a compreensão do capital intelectual na proposta administrativa das empresas, bem como dimensionar a valorização desse capital em termos reais para a competitividade da empresa e para o desenvolvimento da carreira profissional de seus colaboradores.

Por fim, procurou-se analisar a importância do capital intelectual como diferencial competitivo em relação ao mercado econômico, trazendo para a discussão as dúvidas e incertezas que ainda pairam sobre o real valor desses elementos no cenário da economia e seus

desdobramentos para a definição dos rumos do trabalho no futuro. Não obstante tais evidências mostradas, faz-se imperativo afirmar a necessidade de aprofundamento de estudos nesse campo, pois longe de ser a intenção deste trabalho o esgotamento do assunto, busca-se, na verdade, contribuir com o debate.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Bernardo; CORREIA, Walter; CAMPOS, Fábio. Uso da escala likert na análise de jogos. **SBC-Proceedings of SBGames**, Salvador, BA: Anais, v. 7, 2011.

ALVES, Maria Lucia Bastos. Reflexões sobre a pesquisa qualitativa aplicada ao turismo. **Revista Turismo em Análise**, v. 22, n. 3, p. 599-613, 2011.

BERTOLLA, Fernando Luís et al. Capital intelectual como recurso na retenção de clientes. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 155-168, 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. As duas fases da história e as fases do capitalismo. Textos para discussão. **Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas FGV-EESP**, 2011. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8081>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

CAPITAL. In: DICIO, Dicionário Online de Português. **Porto: 7Graus**, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/indole/>>. Acesso em: 09/05/2020.

CARMO, Deisiane Ribeiro do; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antonio Carrera. A Valorização do capital humano nas organizações: um estudo de caso da R&B Comercial. **Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu**, jun, v. 2, n. 02, p. 133-155, 2015.

DELGADO, Bruna Filipa Falcão. **A Importância do Capital Humano nas organizações**. 2015. Tese de Doutorado. 87f.

GARCES, Solange Beatriz Billig. Classificação e tipos de pesquisas. **Universidade de Cruz Alta–Unicruz**, 2010.

INTELECTUAL. In: DICIO, Dicionário Online de Português. **Porto: 7Graus**, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/indole/>>. Acesso em: 09/05/2020.

MACHADO, Erika Santos et al. Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento: desafios dos gestores de Recursos Humanos diante dos novos contextos de gerenciamento. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 19, n. 30, p. 3-9, 2015.

MOREIRA, Fabiano Greter; VIOLIN, Fábio Luciano; SILVA, Luciana Codognoto da. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** | ISSN-e: 2237-1427, v. 4, n. 3, 2014.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues et al. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. Dissertação de Mestrado. 169f.

PINA, Paulo Jorge Alves. **Benefícios da gestão do conhecimento nas organizações: estudo de caso**. 2011. Tese de Doutorado. 108f.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de conclusão, Dissertações e Estudos de Caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VASCONCELOS, Sandra Stöckli de. Evolução dos recursos humanos: é uma situação real. **Cadernos da Escola de Negócios**, v. 1, n. 9, 2011.

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO

1) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Menos de 1 ano     Entre 1 e 3 anos     Entre 3 e 5 anos     Mais de 5 anos

2) Você sente que suas habilidades e experiências pessoais são valorizadas por seu empregador?

Sempre     Quase sempre     Às vezes     Raramente     Nunca/Não sei

3) Você realiza cursos, participa de palestras, workshops e similares como complemento de sua formação por considerar importante para sua carreira profissional?

Sempre     Quase sempre     Às vezes     Raramente     Nunca/Não sei

4) Com qual frequência sua empresa oportuniza reciclegens, capacitações ou investe na sua formação profissional?

Sempre     Quase sempre     Às vezes     Raramente     Nunca/Não sei

5) Sente a preocupação de sua empresa em manter você no time por conta de seus conhecimentos e habilidades?

Sempre     Quase sempre     Às vezes     Raramente     Nunca/Não sei

6) Acredita que sua empresa faria uma contraproposta (bônus ou promoção) caso você apresentasse uma proposta de trabalho mais vantajosa feita por uma empresa concorrente?

Sempre     Quase sempre     Às vezes     Raramente     Nunca/Não sei

7) Percebe que a empresa oferece espaço e oportunidades para que você demonstre habilidades que não sejam propriamente ligadas a sua função?

Sempre     Quase sempre     Às vezes     Raramente     Nunca/Não sei

8) Verifica que iniciativas criativas e conhecimentos diferentes daqueles utilizados em seu dia a dia na função são apreciados e aproveitados pela empresa?

Sempre     Quase sempre     Às vezes     Raramente     Nunca/Não sei

9) Acredita que habilidades emocionais e de cunho pessoal como: bom relacionamento com os clientes, facilidade de trabalhar em equipe, empatia com o colega, compromisso, proatividade e outras, são geradoras de oportunidades de ascensão na empresa e, conseqüentemente melhorias salariais?

Sempre  Quase sempre  Às vezes  Raramente  Nunca/Não sei

10) Você acredita que a empresa fornece condições de desenvolver seu capital intelectual e o percebe como um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes?

Sempre  Quase sempre  Às vezes  Raramente  Nunca/Não sei



## SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Através do presente instrumento, solicitamos a Diretoria de Planejamento e Gestão na pessoa de REGINA MARCIA TORRES NOGUEIRA DE ALENCAR, autorização para realização da pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do acadêmicas **Adriana de Oliveira Moraes e Viviane Luiza Freire Pena**, orientado pelo Prof. **Daniel Angelim de Alcântara**, tendo como título preliminar A IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO.

A coleta de dados será feita através da aplicação de questionário eletrônico enviado para os e-mails dos colaboradores da empresa.

A presente atividade é requisito para a conclusão do curso de Graduação em Administração, do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a a autorização final da Instituição campo de pesquisa.

Fortaleza, 30 de Abril de 2020.

---

Adriana de Oliveira Moraes (Acadêmica)

---

Viviane Luiza Freire Pena (Acadêmica)

---

Prof. Daniel Angelim de Alcântara (Orientador)

DEFERIDO ( )

INDEFERIDO ( )

---

Assinatura e Carimbo do Gestor