

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**A Influência do Capital Humano na Qualidade de Serviços: Um Estudo em Instituições  
Financeiras no Segmento de Micro e Pequenas Empresas Paranaenses.**

Ronaldo Perez Vieira

**CASCVEL**

**2018**

**Ronaldo Perez Vieira**

**A Influência do Capital Humano na Qualidade de Serviços: Um Estudo em Instituições Financeiras no Segmento de Micro e Pequenas Empresas Paranaenses.**

The Influence of Human Capital on Quality of Services: A Study in Financial Institutions in the Micro and Small Companies Segment of Parana.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Nakayama Miura

**Cascavel**

**2018**

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Perez Vieira, Ronaldo

A Influência do Capital Humano na Qualidade de Serviços: Um Estudo em Instituições Financeiras no Segmento de Micro e Pequenas Empresas Paranaenses / Ronaldo Perez Vieira; orientador(a), Marcio Nakayama Miura, 2018.

82 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. Ativo Intangível. 2. Capital Intelectual. 3. Capital Humano. 4. Qualidade de Serviços. I. Nakayama Miura, Marcio . II. Título.

## RONALDO PEREZ VIEIRA

A influência do capital humano na qualidade de serviços: um estudo em instituições financeiras no segmento de micro e pequenas empresas paranaenses

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



\_\_\_\_\_  
Orientador(a) - Marcio Nakayama Miura

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



\_\_\_\_\_  
Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



\_\_\_\_\_  
Ligia Maria Heinzmann

Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila)

Cascavel, 11 de dezembro de 2018

## **Dedicatória**

**Dedico à minha Família, base para tudo na minha vida.**

## **Agradecimentos**

A Deus, que me proporcionou a sabedoria e paciência necessários para superar mais esta etapa.

Aos Mestres com Carinho, pelo trabalho de lapidação que fizeram neste bruto e eterno aluno.

Aos Amigos ou Inimigos (ainda estou em dúvida), que falaram que seria loucura encarar a busca por mais conhecimento, nesta etapa “Mestrado”. Vocês tinham razão, é difícil, inclusive aqueles que nunca buscaram conhecimento, principalmente nesta etapa, não sabem o quanto é prazeroso cumpri-la.

## RESUMO

**VIEIRA, Ronaldo Perez. A influência do Capital Humano na Qualidade de Serviços: um estudo em Instituições Financeiras no segmento de Micro e Pequenas Empresas Paranaenses. 2018. 82 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2018.**

Este estudo investigou a influência do capital humano na qualidade de serviços no setor bancário de atendimento às micro e pequenas empresas paranaenses. A pesquisa foi realizada com os funcionários de instituições financeiras que atendem micro e pequenas empresas de diversos setores econômicos no estado do Paraná. Foi utilizada a replicação do instrumento de coleta do questionário aplicado no país Europeu de Andorra, dos autores Mariño-Mesías, Rodríguez-Antón & Rubio-Andrada (2015). A avaliação quantitativa utilizada na estatística descritiva foi realizada através da utilização do *software* IBM SPSS *Statistics* versão 22 e para o Modelo de Equações Estruturais foi utilizado o *Software* SmartPLS 3. Os resultados apresentados demonstraram alto nível de significância e forte relação quanto ao grau de influência do capital humano na qualidade de serviços.

**Palavras-chave:** Ativo Intangível, Capital Intelectual, Capital Humano, Comportamento do Consumidor, Qualidade de Serviços.

## ABSTRACT

**VIEIRA, Ronaldo Perez. The influence of Human Capital on Quality of Services: a Study in Financial Institutions in the Micro and Small Companies Segment of Parana. 2018. 82 f. Dissertation (Postgraduated Program in Administration (PPGA) – Professional Master’s Degree) – State University of Western Paraná, Cascavel, 2018.**

This study investigated the human capital influence on the quality of services in the bank service sector to micro and small companies in Parana. The research was carried out with the employees of financial institutions that serve micro and small companies from several economics sectors in the State of Parana. It was use the replication of the collect instrument of the survey applied in the European country of Andorra, from the authors Mariño-Mesías, Rodríguez-Antón & Rubio-Andrada (2015). The quantitative evaluation used in the descriptive statistics was carried out through the use of IBM SPSS Statistics software version 22 and to the Structures Equations Model was used the SmartPLS 3 *Software*. The results shown demonstrated high level of significance and strong relation in the degree of influence of human capital in the quality of services.

**Key-words:** intangible asset, Intellectual Capital, Human Capital, Consumer Behavior, Quality of Services.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo do Capital Intelectual .....	22
Figura 2 - Contextualização do Capital Intelectual .....	24
Figura 3 - Modelo Conceitual e Hipóteses do Estudo .....	38
Figura 4 - Relação entre os Construtos .....	41
Figura 5 - Modelo de Mensuração .....	50
Figura 6 - Variáveis Seleccionadas Bloco 1 - Capital Humano.....	51
Figura 7 - Variáveis Seleccionadas Bloco 2 - Qualidade de Serviço .....	52

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Estudos Encontrados <i>versus</i> Seleccionados .....	36
Tabela 2 - Perfil dos Respondentes.....	47
Tabela 3 - Média e Desvio Padrão - Dimensão Capital Humano e Qualidade de Serviços ....	47
Tabela 4 - Coeficiente de Correlação de Pearson.....	48
Tabela 5 - Indicadores de Validade Convergente.....	53
Tabela 6 - Critério de Fornell-Larcker.....	54
Tabela 7 - Coeficiente de Caminho, Test t, <i>p-Valor</i> .....	55
Tabela 8 - Validade Preditiva (Q <sup>2</sup> ) e Tamanho do Efeito (f <sup>2</sup> ).....	56

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.1.1	Questão de Pesquisa .....	16
1.1.2	Objetivo Geral.....	17
1.1.3	Objetivos Específicos .....	17
1.2	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO .....	17
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	20
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAS TEÓRICAS .....</b>	<b>21</b>
2.1	ATIVO INTANGÍVEL .....	21
2.2	CAPITAL INTELECTUAL .....	23
2.3	CAPITAL HUMANO .....	27
2.4	QUALIDADE DE SERVIÇOS.....	29
2.5	EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO.....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>35</b>
3.2	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	36
3.3	MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES DO ESTUDO.....	37
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	42
3.5	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	43
<b>4</b>	<b>SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	46
5.2	ANÁLISE DESCRITIVA.....	47
5.3	ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO .....	49

5.3.1	Validade Convergente .....	52
5.3.2	Validade Discriminante .....	53
5.3.3	Análise do Modelo Estrutural .....	54
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO.....</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cotidiana rotina de evoluções constantes das tendências de consumo provenientes pela acessibilidade das tecnologias, internet e redes sociais, é capaz de afastar a relação humana existente nos negócios. Tal fator pode ou não influenciar a qualidade nos serviços prestados diante de uma relação apenas homem-máquina ou homem-aplicativo, fazendo com que sustentar um negócio atraente e no mínimo competitivo torne-se um dos desafios atuais para as organizações que pretendem participar do mundo dos negócios globalizados. Estas evoluções tecnológicas propiciam às organizações o atendimento às novas exigências do mercado, modificando drasticamente a forma como as empresas e consumidores se relacionam, além da velocidade com que isto ocorre. Utilizar a influência do capital humano, se ela existe, na qualidade dos serviços pode ser sinônimo de estratégia, seja na relação interna, junto aos funcionários, ou externa, com os clientes.

Em se tratando da relação externa, com os clientes, pode haver a influência da dinâmica do setor em que se encontra, neste estudo especificamente utilizado como base o Mercado Financeiro Brasileiro e seus atores, clientela e agentes deste sistema, pois demonstram a dimensão e múltiplas considerações quanto à complexidade do setor, velocidade das mudanças, influência de tecnologia, impessoalidade em algumas formas de relação. Por sua vez, em outras situações, há a necessidade plena da interferência do capital humano para sua realização, observando ainda o propósito dos agentes do Mercado Financeiro Brasileiro que tem como função fomentar atividade produtiva que demandam as empresas e pessoas (Shiller, 2013; Ramos, Ribeiro & Perlin, 2017). Cabe, assim, aos funcionários das instituições bancárias, compreender essas demandas a partir de seus conhecimentos e experiências, relações com a clientela, conhecimento dos produtos e serviços que dispõem, bem como seus clientes optar na escolha do(s) seu(s) fornecedor(es) financeiro(s), conforme o critério particular que adotar. Entre tais fatores de escolha, pode-se considerar um deles a qualidade do serviço prestado por aqueles que trabalham nas instituições financeiras.

Utilizando este contexto do Mercado Financeiro Brasileiro, muito relevante na prestação de serviços, cujos dados consultados no site do Banco Central do Brasil base junho de 2018 são expressivos, sendo que o número de Bancos no País está em um total de 171, havendo nove Bancos com sede estabelecidas no estado do Paraná, distribuídos em 2.150 pontos de atendimento, além das cooperativas de crédito, que não são foco deste estudo,

entende-se de forma significativa o volume de negócios e a importância do segmento bancário na economia do país. Entre os fatores que demonstram tal representatividade está a situação de ser agente fomentador através da intermediação entre os superavitários e deficitários de recursos para a realização de seus investimentos e efetivação de projetos de implantação, modernização, produção, ampliação, enfim os diversos fins envolvidos em transações que abarcam a atividade de fomento, bem como considerando também papel fundamental a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Observa-se que no universo de clientes desse sistema há um total de aproximadamente 160 milhões de adultos no país, sendo que 87% (140 milhões) possuem algum tipo de relacionamento bancário, desses, um total de 55 milhões aproximadamente, são tomadores de crédito e utilizam um ou mais produtos bancários (Lima, 2017). Segundo o Relatório de Inclusão Financeira – RIF 2015, destaca-se que o universo de pesquisa da pessoa jurídica compreendendo as micro e pequenas empresas, sobre as mesmas informações da pessoa física já destacadas, está em fase superficial, cujos relatórios futuros da instituição serão pontos a serem abordados de maneira mais profunda (Banco Central do Brasil, 2015).

Um dos fatores de destaque e que contempla a formação da qualidade dos serviços é a qualidade do atendimento, ponto principal do RIF 2015. Destaca-se que tal atributo é um dos elementos mais delicados no aspecto da inclusão financeira, sendo um elemento complexo tanto em conceito quanto em medição, devido a estar relacionado com a satisfação do cidadão – cliente bancário – com o seu relacionamento junto à instituição Bancária.

Os princípios que podem gerar índices qualitativos possuem uma atuação subjetiva e muito peculiar de cada consumidor dos produtos e serviços neste segmento, entre os quais encontram-se a confiança na própria instituição, o custo, oferta de produtos adequados, além do conhecimento e experiências profissionais dos funcionários da instituição.

O efeito da qualidade dos serviços ofertada pelas instituições financeiras acaba por influenciar na escolha do Banco, tendo em vista a particularidade que cada consumidor utiliza para tomada de decisão. A pesquisa do Banco Central do Brasil (2016, p. 25), concluiu sobre os fatores para escolha de uma instituição financeira:

Com relação à escolha do banco, 43% da população informaram que usam o banco indicado para recebimento de rendimentos – recebimento do salário (31%) ou recebimento de pensão, aposentadoria e benefício (12%). Em seguida, a escolha é baseada em comodidade, tendo sido escolhido o banco próximo a casa ou ao trabalho (19%). Uma parcela (15%) escolheu o banco por indicação de amigos ou parentes, e a mesma quantidade de respostas (15%) indica que o banco foi escolhido em razão dos benefícios oferecidos.

Outro ponto importante é a amplitude de argumentos quanto aos benefícios – fator

com participação de 15% da quantidade de respostas – que podem ser diversos e estarem intrínsecos, sendo fator essencial e estratégico das organizações para manter e fortalecer o relacionamento com o cliente se especializando nele, escapando da estratégia de produto e focando na criação de valor a partir da compreensão do comportamento do consumidor, principalmente para atender aos desejos e necessidades (Chan, 2005; Reichelt, 2012; Sirdeshmukh, Singh & Sabol, 2012; Miura & Souza, 2015).

Como forma de propiciar às organizações financeiras uma reflexão, a partir da análise do seu público interno (Capital Humano), as respostas encontradas poderão ser utilizadas como ferramenta para atender desejos e necessidades dos clientes a partir da qualidade de serviços prestada pelos funcionários. Além disso, torna-se possível uma análise e transformação destes dados em informações que propiciem maneiras mais inteligentes em prestar serviços e elevar sua qualidade no sistema bancário, de forma integrada e eficaz, justamente para atender e entender melhor o cliente, ampliando e fortalecendo relacionamentos.

Compreende-se que para o fortalecimento da relação com o cliente bancário faz-se necessário estabelecer a construção de estratégias com tal finalidade, observando a relação de influência do capital humano na qualidade dos serviços, de forma específica no setor bancário do segmento de atendimento as micro e pequenas empresas. Tal relação pode ser melhorada e ampliada, com foco na qualidade dos serviços, utilizando ainda a digitalização da prestação de serviços neste setor, fator que pode afastar a relação com o Capital Humano destas instituições e seus clientes. Assim, almeja-se estruturar uma atuação estratégica combinada com outras ferramentas que potencializam a relação do capital humano podendo gerar qualidade nos serviços prestados, bem como a futura percepção do cliente a respeito.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O contexto desta pesquisa está relacionado em identificar qual o entendimento pelos funcionários de instituições financeiras, do setor de atendimento à pessoa jurídica micro e pequenas empresas paranaenses, quanto ao grau de influência do capital humano na qualidade dos serviços. Considera-se que os empregados e clientes são parte do capital humano (Antunes & Martins, 2002; Ienciu & Matis, 2011; Antunes & Martins, 2002; Cassol, Gonçalo, Santos & Ruas, 2016) e que estes contribuem para a geração do capital relacional e estratégico da instituição na qual atuam (Joia, 2001; Reichelt, 2012; Zeglat & Zigan, 2014;

Melo, Bellen & Zaro, 2015; Silva, Brito, Sousa & Brito, 2015; Graziano, Oswaldo, Pizzinatto & Spers, 2016; Levin, Walter, Appleyard & Cross, 2016; Barbosa, Wanderley & Soeiro, 2017).

Faz-se necessário compreender que o efeito da qualidade nos serviços é o cerne para fortalecimento da relação cliente-fornecedor, conforme relato do estudo base deste trabalho, destacando a relação Capital Humano como influenciador na Qualidade dos Serviços, desenvolvido por Mariño-Mesías, Rodríguez-Antón & Rubio-Andrada (2015), utilizando-se especificamente a coleta de opinião dos funcionários das instituições financeiras do Principado de Andorra, país europeu localizado a nordeste da Espanha.

A importância do universo atendido pelo público alvo da pesquisa, funcionários de bancos estabelecidos no estado do Paraná que atendem as micro e pequenas empresas está evidenciada na pesquisa realizada pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em 2016, que destaca o total de empresários no Brasil (proprietários destas micro e pequenas empresas), consolidando sua representatividade no Sul do Brasil em 21% do total de empresas no país sendo o número aproximado de 1.412.764 CNPJ's (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) e que somente o estado do Paraná conta com 532.713 empresas (Sebrae, 2017).

Este conjunto de micro e pequenas empresas, em 2015, conforme o Sebrae (2017) representaram para a economia cerca de 98,2% dos estabelecimentos privados existentes no Brasil e foram responsáveis por 54% da remuneração paga aos empregados formais. Tais informações demonstram a possibilidade de impacto da pesquisa proposta no contexto destas empresas, construindo informações que contribuam para identificar aspectos relacionados à qualidade de serviços e avalia-los, contribuindo para a escolha de um prestador de serviços financeiros que demonstre através do seu capital humano a qualidade de serviços e a satisfação interna com impacto na satisfação dos clientes.

### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Qual a influência do capital humano na qualidade de serviços no setor bancário de atendimento às micro e pequenas empresas paranaenses?

### 1.1.2 Objetivo Geral

Analisar a influência do capital humano na qualidade de serviços do setor bancário de atendimento às micro e pequenas empresas paranaenses.

### 1.1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar os atributos do capital humano que influenciam a qualidade de serviços;
- b) Reconhecer os aspectos do capital humano que influenciam a qualidade de serviços;
- c) Mensurar o grau de influência do Capital Humano na Qualidade de Serviços.

## 1.2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO

No estudo base para este trabalho, de Mariño-Mesías, Rodríguez-Antón & Rubio-Andrada (2015), apontam-se nas suas conclusões que as entidades bancárias do Principado de Andorra, país da Europa onde foi aplicada a pesquisa, destacam alguns pontos importantes que podem contribuir para a melhora da qualidade do serviço prestado pelos Bancos naquele país. Entre tais itens estão uma política de recursos humanos que potencializem prioritariamente o compromisso, as competências, a motivação e a flexibilidade de seus empregados, podendo utilizar a combinação destas características do capital humano com outras eleitas ou priorizadas particularmente a cada instituição financeira, bem como sugere a replicação do estudo para outros países, o que permite a sua utilização para replicação no Brasil.

Ainda, este estudo pode contribuir para uma reflexão, primeiro, por parte dos funcionários quanto ao entendimento dos atributos e competências observados pelos Bancos e, conseqüentemente, pelos clientes, dos fatores que constroem a qualidade de serviços a partir do capital humano, segundo o instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo já validado na pesquisa de Mariño-Mesías, Rodríguez-Antón & Rubio-Andrada (2015). Ainda uma segunda reflexão apresenta-se para as instituições financeiras através de sua direção, se desejam melhorar a qualidade dos serviços que oferecem a seus clientes, implantando políticas de recursos humanos que potencializam, prioritariamente, o compromisso,

competências, motivação e flexibilidade de seus funcionários, promovendo treinamentos para seus profissionais, conhecimento de produtos e serviços e seu alinhamento com as necessidades dos clientes, evidenciando uma melhor utilização de produtos e serviços financeiros adequados ao público deste estudo, pessoa jurídica micro e pequenas empresas.

A obra seminal e também uma das mais citadas na construção de artigos a respeito de qualidade de serviços, dos autores Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), apresenta prioritariamente e especificamente os aspectos relativos à explicação do que é a qualidade, principalmente em serviços, um tópico complexo e amplo ao mesmo tempo, considerando as conclusões dos autores nesta referência, no qual apontam que a qualidade é algo que pode ser feito muito bem na primeira vez, não apresentando falhas, em total conformidade. Os autores afirmam ainda que se faz necessário observar três características quando for trabalhar com qualidade de serviços: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade.

Em suma, qualidade de serviços não pode ser um objeto, podendo se ter dificuldade de compreender como o cliente percebe os serviços e sua qualidade, ainda a prestação do serviço pode variar de um funcionário para outro, sendo de difícil padronização, por último a produção e o consumo dos serviços estão associados. Contemplam as conclusões ainda três observações importantes: 1ª) Qualidade de serviço é mais difícil para o consumidor avaliar do que produtos de qualidade; 2ª) Percepções de qualidade de serviço resultam da relação com as expectativas do consumidor e com desempenho de serviço real; 3ª) Avaliações de qualidade não são feitas exclusivamente no resultado de um serviço, elas também envolvem avaliações do processo de prestação de serviços, o que também justifica a realização desta pesquisa.

Compreender que a qualidade de serviços especificamente tende a ser um estudo mais complexo do que a manufatura de um produto, segundo apontam Sanematsu, Silva & Vieira (2016), considerando uma necessidade a realização de pesquisas no setor de serviços, cujo foco deve ser a qualidade de serviços considerada como uma fonte de vantagem competitiva, segundo apontam Almeida, Carneiro & Pelissari (2017), observando que podem ser construídas relações, como por exemplo, quando os consumidores avaliam positivamente os serviços prestados e ficam satisfeitos tendo intenção de escolher novamente a mesma empresa no futuro. Ainda no que se refere a este trabalho estar focado no capital humano, acredita-se que outras relações podem surgir a partir das interpretações que cada instituição possa fazer deste trabalho, sendo possível ainda utilizá-lo como base para construção de suas estratégias para melhora na qualidade de serviços, atendimento e retenção de clientes e funcionários.

A escolha do setor bancário se deu particularmente pela sua representação retratada na introdução deste trabalho e da elevada incidência de prestação de serviços e,

consecutivamente, a relevância da qualidade de serviços e participação do capital humano para tal execução, ao encontro com os achados do estudo realizado também no setor bancário por Yoo e Park (2007), demonstrando que há uma relação entre a satisfação do consumidor e o desempenho financeiro das empresas pesquisadas, reflexo da qualidade de serviços. O mesmo resultado foi encontrado por Yee, Yeung e Cheng (2010), ao pesquisarem empresas do varejo, concluindo que as organizações que conseguem aumentar a satisfação do consumidor são capazes também de majorar o seu desempenho financeiro. A pesquisa de Yee, Yeung e Cheng (2010), verificou ainda que empresas as quais conseguem desenvolver a lealdade dos consumidores apresentam maior lucratividade, impactando, assim, seus resultados financeiros. O trabalho de Su, Swanson & Chen (2016), verifica a relação positiva e direta entre a percepção da qualidade de serviços e a satisfação do consumidor. Estes resultados sugerem que quanto melhor a percepção do consumidor referente à qualidade dos serviços, maior a sua satisfação com a empresa, por sua vez contribuindo para fortalecer e justificar o objeto de estudo desta pesquisa na busca pela investigação da influência do capital humano na qualidade dos serviços, observando conforme destacado, os reflexos positivos no cliente.

Uma importante colaboração desta obra justifica-se em identificar a relação, positiva ou negativa, existente na influência do capital humano na qualidade dos serviços, no setor bancário de atendimento às micro e pequenas empresas, aplicado aos funcionários de instituições financeiras no estado do Paraná, levantando o entendimento destes funcionários quanto as variáveis que impactam na qualidade de serviços prestados por estes, que acabam refletindo na construção da relação com o cliente e nos futuros resultados nas instituições financeiras. Enaltecem a importância do tema qualidade de serviços os estudos de Coomer & Gupta (2017) e Sehgal & Chawla (2017), destacando o reflexo da boa qualidade de serviços como um dos importantes fatores de decisão do cliente por uma instituição financeira, assim como o trabalho de Fernández, Gisbert & Salazar (2013), relatando a influência do capital humano na qualidade dos serviços, destacando a necessidade da alta capacidade profissional além de boa formação e experiência para realização de um trabalho com qualidade.

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado em oito seções, a partir da introdução, objetivos e contribuições. Na seção 2 abordam-se os temas Ativos Intangíveis, Capital Intelectual e Capital Humano, Qualidade de Serviços, apresentando a relação entre eles e suas abordagens que ora encontram-se no contexto deste estudo e subsidiam a busca das luzes necessárias a atender aos objetivos da pesquisa.

Sequencialmente, na parte 3, está a metodologia científica utilizada dentro de um contexto coerente ao que abrange esta investigação, seguido do procedimento de coleta e análise de dados ainda as possíveis limitações observadas neste trabalho. A partir da 4ª seção está descrito a Situação Problema, bem como a 5ª seção Análise e Interpretação dos Resultados. Na 6ª seção estão descritas as discussões sobre os resultados encontrados seguida da seção 7ª na qual se encontram as considerações finais, na 8ª seção estão às referências e na sequência o Apêndice A.

## 2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS

### 2.1 ATIVO INTANGÍVEL

Entender como os ativos intangíveis vêm se transformando, nos últimos anos, em um dos principais orientadores de valor no universo corporativo, dada a sua grandeza no diferencial pelos objetivos e resultados das empresas, torna-se relevante dada sua importância, mensurá-lo também não é tarefa fácil e simples, pois envolve a discussão dos horizontes contábeis e financeiros. Deve-se observar que suas terminologias diversas sustentam seu significado, como: os ativos intangíveis - ou “ativos do conhecimento”, “capital intelectual”, “ativos invisíveis”, fortalecendo o valor intrínseco de suporte aos resultados e diferencial na estrutura das empresas (Cavalcanti, Amaral, Correia, & Louzada, 2017).

O Ativo Intangível pode-se tomar como um diferencial para as empresas, visto que a geração e permanência do conhecimento ora criado e obtido por aqueles que compõem a organização em seus diversos departamentos, observando ainda os múltiplos segmentos de negócios e uma boa parcela de criação de valor está diretamente ligada ao intangível (Nascimento, Oliveira, Marques & Cunha, 2012).

Partindo desse relato, complementa-se que o valor de uma empresa propriamente pode ser a junção de seus ativos tangíveis e intangíveis, particularmente os ativos intangíveis podendo ser responsáveis por uma contribuição maior, bem como uma relevância neste processo (Nascimento et al., 2012; Kayo, Kimura, Martin & Nakamura, 2006). A base do conceito do intangível pode ser considerada como a de qualquer outro ativo, porém, evidenciando que ele deve por si incrementar vantagens econômicas futuras para a organização que possui a gestão e condição de utilização daquele ativo com finalidade de gerar valor. Considerando ainda a particularidade em que o ativo intangível, diferente do tangível, torna-se não visivelmente fácil de ser identificado e separado contabilmente, mas mesmo assim, faz-se necessário para ele atender critérios de identificação, controle e consistência quanto à existência de benefícios futuros (Nascimento et al., 2012; Iudícibus, Martins, Gelbcke & Santos, 2010; Lagioia, 2012; Carlos Filho et al., 2014).

Quanto às práticas contábeis, que identificam e medem o ativo intangível, acabam por apresentar-se com maior relevância através da adoção às normas contábeis, observando os direcionamentos concedidos por meio dos comunicados técnicos emitidos pelo Comitê Internacional de Padrões Contábeis (IASB). Deve-se alinhar o entendimento de que os

padrões e normas anteriores locais eram boas, mas quando da escolha e utilização de padrões de normas internacionais, têm-se benefícios de redução de diferenças entre normas locais, sendo possível a ocorrência de maior patamar de comparação, bem como entendimento das informações contábeis, elevando o padrão de qualidade contábil e informações financeiras (Carlos Filho et al., 2014; Bowrin, 2008; Gjerde, Knivsfla & Sættem, 2008).

No que tange ao processo de separar contabilmente os ativos tangíveis e intangíveis, encontram-se amparados sob a Lei 11.638/2007, que classifica imateriais (intangíveis) e bens materiais (imobilizado), trazendo melhor entendimento no tratamento de ambas abordagens, complementando ainda de forma mais clara a Instrução da CVM 488/2005, a qual considera que o intangível, no caso de empresas de capital aberto, faz parte de seu Ativo Não Circulante. Um exemplo que colabora com as informações destacadas é que a contabilidade, por sua vez, acaba por reconhecer como ativos intangíveis as patentes, marcas registradas, direitos autorais, entre outros, no que pese muitos ainda não serem mensurados mas colaboram fortemente para engrossar o resultado das empresas, dentre eles o Capital Intelectual, que acaba, por muitas vezes, não sendo contabilizado gerando uma discrepância entre valor real (contábil) e o valor que o mercado aceita pagar pela empresa (Carlos Filho et al., 2014; Crisóstomo, 2009; Assunção, Silva, Silva & Lima, 2005).

O valor de mercado total, proposto por Stewart (2002), explica de maneira simples a composição dos ativos tangíveis (soma do capital de giro e ativo imobilizado) e intangíveis como uma tarefa mais complexa, dada a profundidade dos fatores que os compõem, bem como os benefícios que estes geram, criando um modelo, representado na Figura 1 como o Capital Intelectual.

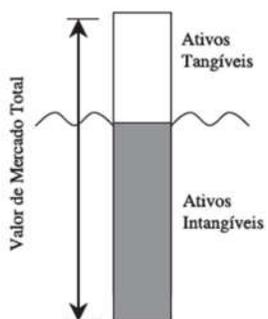


Figura 1 - Modelo do Capital Intelectual

**Fonte:** Stewart (2002).

Quando da existência dos ativos intangíveis, estes são importantes mecanismos de diferenciação, contribuindo para a obtenção de relevantes vantagens competitivas nas organizações, considerando uma característica essencial de todo ativo intangível: sua singularidade. É perceptível que os ativos tangíveis como máquinas, equipamentos, estruturas, entre outros, são adquiridos de forma mais fácil, observando a capacidade financeira e disponibilidade dos recursos para tal. Já os ativos intangíveis, acabam sendo fonte exclusiva de uma empresa, propriedade de uma única companhia (Kayo et al., 2006; Perez & Famá, 2006).

Do ponto de vista financeiro em relação ao contábil, conforme exposto, o Ativo Intangível, pode ser definido como um direito a benefícios futuros, que não possui corpo físico ou financeiro (ações ou títulos de dívida). Essa definição contempla aspectos econômicos importantes na avaliação do ativo intangível. Primeiro, o ativo intangível é resultado de benefícios futuros, soma de lucros econômicos projetados e descontados a uma taxa de risco apropriada, não possui corpo físico ou financeiro, sendo do valor total do negócio excluído os ativos tangíveis (ativo fixo e capital de giro), (Dias Junior, Lima & Dalmau, 2011; Lev, 2001; Carvalho, Kayo & Martin, 2010).

A relação valor de mercado e resultados também reserva especial atenção nos estudos de Perez e Famá (2006), Kayo et al. (2006), Carvalho et al. (2010) e Dias Junior et al. (2011), considerando a relevância dos ativos intangíveis na geração de valor ao acionista, vantagem competitiva, manutenção e adoção de estratégias que maximizem o valor de mercado das empresas, apresentando diferenças de desempenho econômico entre as empresas com maior e menor grau de ativos intangíveis em sua estrutura. Há ainda que se relatar a grandeza da permanência do ativo intangível nos resultados sustentáveis, tendo como relação quanto maior o ativo intangível presente na organização maior o desempenho superior persistente.

## 2.2 CAPITAL INTELECTUAL

O Capital Intelectual torna-se um complemento ao que se compreende como recursos físicos e financeiros, inclusive um diferencial para gerá-los. Torna-se preciso levar em conta que o desenvolvimento da economia com base no conhecimento tende a ser mais contínuo, pois gera recursos ilimitados, considerando que a capacidade do ser humano em criar conhecimento é infinita. Assim, torna-se de fácil observação que ativos intangíveis de uma empresa em relação aos seus ativos tangíveis (físicos), tornam-se fator na existência e

conquista de vantagem competitiva de modo sustentável. Basicamente o significado do Capital intelectual é que o mesmo compreende o capital total em estoque ou *royalties* com base no conhecimento que a empresa detém (Jafarnejhad & Tabari, 2016).

Assim, seu conceito transmite o significado sobre o Capital Intelectual que está consolidando como um total de ativos intangíveis, que é ainda mais fortalecido pela era do conhecimento, podendo inclusive estender-se à informação, propriedade intelectual, experiência, esta que pode ser única ou coletiva, habilidades, atitudes, comportamentos, bem como suas combinações com os ativos não tangíveis, sendo estas por sua vez utilizadas para criar valor, produzir, fazer negócios, consolidar estratégias e objetivos, gerar benefícios futuros, encontrando e explorando vantagens dentro das organizações (Moreno, Borsatto Junior, Dal Vesco & Walter, 2016).

Ainda deve-se observar que a construção da estrutura do Capital Intelectual é simples, possuindo três fontes que o compõe: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional, expostos na Figura 2. De forma simplificada o primeiro contempla as características humanas, competências daqueles que participam da organização. Já no segundo ponto praticamente direciona-se para estrutura física, interna, capital organizacional propriamente, mas que contribui para os resultados e, por último, a face relacional está pautada no relacionamento que se desdobra em pontos como confiança, cooperação, inter-relação. Afirma-se então que encontra-se no capital intelectual, pessoas, estruturas e clientes. Simplificando, o Capital Intelectual, diante das considerações já destacadas, transmite a fortuna de ideias e a capacidade de criar que são determinantes para que uma organização tenha geração de riqueza, perenidade de resultados, contemplando atendimento amplo ao mercado e segmento que ocupa (Calix, Vigier e Briozzo, 2015; Vaz, Inomata, Viegas, Selig & Varvakis, 2015; Coser, 2012; Bonacim & Araujo, 2010; Sharabati, Jawad & Bontis, 2010).

Na Figura 2 apresenta-se a visão clássica de Bontis (1999) sobre a formação da estrutura do capital intelectual.

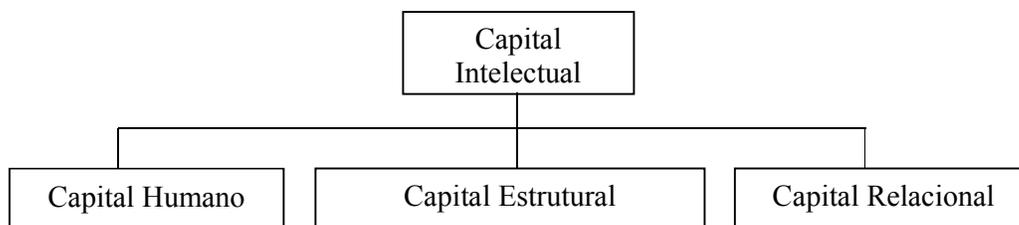


Figura 2 - Contextualização do Capital Intelectual

**Fonte:** Adaptado de Bontis (1999).

A era do conhecimento permitiu uma nova maneira de identificar estes novos termos, que, por sua vez, definem e classificam de maneira organizada, sendo que o raciocínio parte de uma linha contábil como o Ativo, definindo o Capital Intelectual como Ativo Intangível. Uma empresa possui isso através daqueles que a compõem, pois demonstram e exercem cotidianamente seu conhecimento, tácito ou implícito, nas atividades que envolvem o contexto organizacional. Isso, conseqüentemente, gera mais conhecimento, produtos inovadores, experiência, processos diferenciados e inimitáveis, permitindo a diferenciação perante concorrentes. Sensivelmente, torna-se perceptível a existência do capital intelectual em uma companhia, pois seus processos de tomada de decisão e gestão são mais apurados, bem como diante da cultura organizacional de cada empresa, são criados mecanismos e indicadores de controle de seu capital intelectual, fazendo acompanhamentos, medições, avaliações e comparações a partir de padrões definidos, demonstrando a importância que este faz para a solidez de uma empresa, além de ser uma boa parte do total de seu valor perante o mercado (Bilich & Silva, 2008; Colauto, Cunha, Avelino & Oliveira, 2011).

Para tanto, faz-se necessário uma ênfase maior nesta nova filosofia de administração, riqueza de conhecimento, que proporcionem através de sua utilização maior vantagem competitiva no mercado obtendo como consequência a percepção dentro de seu segmento de atuação por aqueles que dele fazem parte, inclusive a concorrência, mas, prioritariamente, os clientes e pessoas da organização, atingindo a dimensão humana como um todo. Deve-se ainda entender que apenas o capital intelectual não é o único responsável pelo desempenho, mas responde por grande parcela deste. É latente que este emaranhado de valores ocultos, seja de capital, bens e direitos, agreguem riqueza real para as empresas, diante do processo de gestão do conhecimento como ponto focal, sendo pivô da inovação e continuidade de resultados crescentes (Dalbem, Bastian-Pinto & Andrade, 2014; Gracioli, Godoy, Lorenzetti & Godoy, 2012; Gallon, Souza, Rover & Ensslin, 2008).

Considera-se ainda que este campo de estudo evolui de forma dinâmica, com aderência ao mercado, estudos denotam que alianças estratégicas possuem impacto sobre o capital intelectual, estas mais ligadas diretamente a inovação do que parcerias apenas de mercado ou produtivas, tendo em vista a relevância do propósito inovador, fica cada vez mais evidente o papel de cada item que forma o capital intelectual. Assim, conforme relatado anteriormente, combinado com o físico e financeiro, ele torna-se recurso vital, contribuindo para a criação de valor, ainda que sua mensuração não seja de fato tão precisa, porém sua eminente capacidade de valoração combinada com uma mudança na cultura de divulgação

pelas empresas deste ativo intangível poderá atrair futuros investidores (Jordão, Casas Novas, Souza & Neves, 2013; Martins, Morais & Isidro, 2013; Joia & Malheiros, 2010; Marr, 2008).

Entende-se que a combinação dos conhecimentos existentes perfaz a avaliação sobre o capital intelectual, sendo que não há uma forma de definir apenas um que de fato possa ser o item principal que venha a contribuir com a construção de valor num dado momento em maior relevância. Diante de uma condição, por exemplo, como a existência de recursos ou conhecimentos inimitáveis ou insubstituíveis, pode-se afirmar que a empresa possui capital intelectual. Acredita-se, assim, que a manifestação da influência desse capital ocorra pela engenhosidade, talento e capacidade dos indivíduos, como colaboradores, clientes e fornecedores, ainda que no acompanhamento realizado pelas empresas, estas observem eventos passados para condução na construção de vantagens futuras, podendo caracterizar como uma estratégia para fortalecer o crescimento, o investimento em treinamentos a funcionários e clientes (Bertolla, Eckert, Dorion & Nodari, 2015; Simó & Sallán, 2008).

Todo investimento, bem elaborado, torna-se vital e imprescindível, principalmente nos atores que contribuem para o crescimento do capital intelectual e seu reflexo no sucesso das organizações, somando ao processo de planejamento estratégico uma ferramenta relevante, tornando empresas mais fortalecidas e profissionais, ricas intelectualmente, com cultura organizacional e retornos financeiros consolidados. A ênfase entre as dimensões que compõem o capital intelectual, ou seja, a calibragem da sua composição impacta na geração de valor corporativo, enquanto que a criação de valor está muito sensível ao fator humano. (Flores, Garcia & Adame, 2017; Ferreira & Martinez, 2011). O aumento dos recursos intangíveis, capital intelectual, está relativamente ligado ao ativo conhecimento que é evidenciado nas empresas modernas através do percebido nível e modelo de gestão do seu capital humano, esta percepção apresenta-se no raciocínio, abordagem ética fortalecida, confiança, cultura e ambiente corporativo positivo (Su, 2014; Martins, Morais & Isidro, 2012).

Os modelos, não apenas de gestão, mas instrumentos e ferramentas para registrar e avaliar os aspectos diversos existentes dentro do intangível, para entender o capital intelectual e suas particularidades vem sendo construídos e adaptados à realidade de cada organização, formatando instrumentos não apenas qualitativos, mas objetivos e coerentes com a estrutura de capital humano, estrutural e relacional, dentre eles Skandia Navigator, Balanced Scorecard, Monitor de Ativos Intangíveis, Índice de criação de Valor e Pirâmide de Criação de Valor. Aplica-se ainda a dinâmica na forma de comunicação, a maneira como apresentar os resultados e interpretá-los, bem como transmiti-los ao mercado, com intuito que este, por sua

vez, compreenda que um dos principais objetivos de possuir um elevado capital intelectual é a criação de valor no futuro, não apenas os financeiros, como, por exemplo, relação de colaboradores e clientes (Ienciu & Matis, 2013; Macedo, Oliveira, Nobre, Brito & Quandt, 2015).

### 2.3 CAPITAL HUMANO

Compreender as particularidades do capital humano, um dos recursos organizacionais tidos como mais importantes para as empresas é fundamental. Vários autores o consideram como um recurso estratégico, igualmente como o capital físico e capital social. O capital humano pode facilitar atividades produtivas e vitais para o sucesso de uma organização. Sabe-se que cada empresa constrói seu próprio capital humano com objetivo de amparar o desenvolvimento de vantagem competitiva e sustentável, para os negócios (Coleman, 1988).

Pode-se considerar que a origem do termo Capital Humano teve como precursor o economista Theodore Schultz, Prêmio Nobel de economia em 1979, com objetivos pautados sob o horizonte das nações subdesenvolvidas, pois as tradicionais teorias econômicas não abordavam esse tema (Edvinsson & Malone, 1998; Stewart, 1998). Sua defesa era de que o bem-estar dos menos privilegiados de recursos não estava em terra, máquinas ou energia, mas sim em conhecimento, justamente entendendo assim que os pobres não dependiam economicamente apenas da terra, dos equipamentos ou da energia, e sim do conhecimento. Os fatores que formam esse conhecimento estão nas habilidades, experiência individual e coletiva, criatividade, poder de inovação, bem como capacidades que os clientes desejam das pessoas das quais mantêm atendimento nas empresas, (Vargas, Selig, Andrade & Ribeiro, 2008).

Observando um contexto contemporâneo que apresente um significado simples e prático, pode-se utilizar a situação em que o capital humano é composto de duas esferas: uma sendo interna, formada por acionistas, colaboradores, e outra, externa, composta por clientes. Assim, tornando-se essencial entender tais faces para que o desenvolvimento da organização e seu crescimento organizacional e em inovação, proporcione a utilização adequada e compreensão dessas esferas. Entendendo o cliente através do capital humano da organização, passa-se ao estágio de criação de valor, apresentando propostas de produtos e serviços que atendam, de fato, às expectativas dos clientes, a partir da compreensão de diversos aspectos

que expressam os objetivos e motivações do comportamento humano, interno e externo (Scharf, 2012; Giraldi & Ikeda, 2010; Tjan, 2009; King & Grace, 2008).

Assim sendo, deve-se considerar o impacto que o capital humano possui como vantagem competitiva de maneira sustentável, visto que, obviamente, acaba tendo reflexos sobre o patamar financeiro de uma organização, traduzindo os investimentos no intangível em desempenho organizacional, fortalecendo o processo de tomada de decisão, tornando-se o capital humano fonte de inovação e estratégia (Curado, 2008; Curado, Henriques & Bontis, 2011). Dessa forma, é preciso canalizar os esforços e investimentos para que o Capital Humano seja uma armadura inquebrável diante de um mercado agressivo e dinâmico, tornando-se esse ativo cada vez mais valioso (Sollosy, McInerney & Braun, 2016; Chin-Chen Yeh & Fan-Hua Kung, 2013), dessa maneira, as organizações podem estar melhor posicionadas criando resultados mais perenes.

O método de gestão do Capital Humano aplicado nas organizações torna-se essencial diante da constante mudança na economia e seus mercados, considerando um instrumento de competitividade, o ser humano, não apenas máquinas e equipamentos modernos, mas aqueles que apresentam soluções diferenciadas utilizando inúmeras ferramentas (Moreira, Violin & Silva, 2014). Para Sperafico, Engelman e Gonçalves (2017), obter o benefício competitivo no mercado se dá através da inovação com o Capital Humano, explícito em seus componentes intangíveis como liderança, cultura, alinhando atividades com os objetivos, trabalho em equipe e conhecimento compartilhado, possibilitando às empresas gerar processos particularizados, soluções avançadas, modelos de negócios, produtos e serviços que criam valor aos clientes e a comunidade. O Capital Humano e Gestão do Capital Humano compõem mais de 47% de influência na construção do capital intelectual (Lima & Carmona, 2011) e é composto pelas habilidades específicas para o desempenho de tarefas, bem como a transferência de habilidades para todas as áreas e segmentos das empresas (BarNir, 2012) e contribuem com as competências organizacionais (Amorin & Silva, 2012).

Por sua vez, as habilidades já destacadas, presentes no capital humano, colaboram com o desempenho das organizações e fazem com que ele possua uma relação de dependência destas habilidades para que tenha maior reflexo de resultados (Raifur & Souza, 2016). Para tanto, conforme a dinâmica do mercado ocorre, atuações vanguardistas atribuem uma maior importância na estratégia do capital humano (Wright, Coff & Moliterno, 2014), ante as tradicionais pesquisas e opiniões convencionais sobre ele, cuja vertente de atenção aumenta no foco em micro fundamentos de estratégia (Nyberg, Moliterno, Hale & Lepak, 2014; Nyberg & Wright, 2015), focando no elemento humano com benefícios em resultados

estratégicos, considerando também os clientes que colaboram, direta ou indiretamente, para os resultados (Ienciu & Matis, 2011). A oportunidade está também nas organizações aproveitarem este movimento ao pensar nos indivíduos como ferramenta estratégica, considerando-os como capital humano estratégico (Wright, Coff & Moliterno, 2014).

Torna-se evidente que os direcionamentos ressaltados são exemplos e protótipos da ampla capacidade mental geral de utilidade e conscienciosidade, estando facilmente associadas ao trabalho e desempenho para a maioria dos indivíduos nas organizações dos mais diversos setores econômicos (Molloy & Barney, 2015; Ryan & Ployhart, 2014), fazendo que o capital humano possa criar maior valor na empresa e para a empresa, envolvendo clientes, produtos e serviços com foco de alinhamento estratégico para com os resultados. Deve-se ainda considerar que toda a organização possui o conhecimento explícito, como uma experiência aplicada ao seu contexto (Matos & Lopes, 2008), não obstante, identifica-se o conhecimento dos clientes, valor intangível, resultante do capital estrutural com o conhecimento implícito e a disposição da organização.

As considerações mencionadas invariavelmente alavancam os ideais de alguns pensamentos quanto ao direcionamento para que no futuro o capital humano passe a ser a próxima rubrica contábil a ser avaliada nos Balanços das empresas (Scott, 2013), considerando que o valor de uma empresa está ligado também ao intangível, e desse o capital humano, que por sua vez é o responsável pela criatividade, inovação, atendimento, necessitando de uma avaliação mais precisa, justamente por eles serem os ativos estratégicos que, além de criar, também protegem a vantagem competitiva de uma empresa acima do lucro ou retorno, tornando-se um ativo real (Bhattacharya, Doty & Garavan, 2014).

## 2.4 QUALIDADE DE SERVIÇOS

A subjetividade concedida à qualidade de serviço é uma avaliação na qual, basicamente, os clientes comparam o padrão de serviço que creem que uma empresa deve entregar, ao nível de serviço que compreendem que está sendo entregue, segundo apontam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), que ainda descrevem as principais conclusões em seu estudo, destacando o que colabora para gerar qualidade de serviço: 1) Interações entre gerentes e funcionários, com objetivo de entender as expectativas; 2) Estabelecer processos sistemáticos de metas de qualidade de serviço e consistência do serviço; 3) A gerência precisa entender que para estabelecer melhores desempenhos, inclusive com a alta qualidade de

serviços, deve-se contratar funcionários certos para o cargo, conceder ferramentas e suporte a estes, flexibilidade para atender os clientes e, ainda, desenvolver clima e cultura para trabalho em equipe; 4) Comunicação interna eficaz que atenda todas as áreas funcionais de uma organização, garantindo a consistência entre o comunicado do serviço aos clientes e o serviço efetivo entregue.

Compreender que a subjetividade está presente no universo de negócios no mundo e que vem enfrentando mudanças cada vez maiores, como, por exemplo, a apresentação de novas tecnologias, elevando o nível de concorrência, e amplia a exigência dos clientes, enfim um desafio cotidiano. Assim, o sucesso das empresas poderá estar, em grande parte, condicionado ao cumprimento e atendimento das expectativas dos clientes, buscando a satisfação e entrega dos produtos e serviços com a devida qualidade percebida pelo cliente, inclusive no ramo bancário, conforme aponta o estudo de Talukder & Bhowal (2017). Para Castro Junior, Silveira-Martins e Nogueira (2012) qualidade dos serviços ainda pode ser definida como a satisfação das expectativas do cliente.

A satisfação do cliente possui conexão com a sua percepção quanto à qualidade e atributos entregues em um produto ou serviço, segundo Shah, Jan e Baloch (2018). A essência do serviço é compreendida como uma preocupação primordial na realização ou desilusão de um negócio em um mercado comercial. A qualidade é denominada como o nível de grandeza a um preço justo, podendo assim considerar a qualidade, percebida pelo cliente, um fator de fidelidade do consumidor (Lee, Sun, Wu & Xiao, 2018; Wu, Liao, Hung, & Ho, 2012).

Torna-se relevante e indissociável os conceitos de satisfação e fidelidade do cliente como cruciais para o sucesso de uma empresa. Sendo um dos principais desafios saber como administrar a qualidade do serviço, um papel crítico para a satisfação e lealdade, a fim de melhorar a satisfação e aumentar a fidelidade do cliente (Lai & Nguyen, 2017). Além da satisfação do cliente ser elemento chave para construir um relacionamento com o cliente, também pode fortalecer a estratégia de um negócio, para que isto ocorra, a qualidade do serviço deve ser considerada uma política crucial a fim de deixar os clientes felizes (Malik & Oberoi, 2017).

A percepção da felicidade, já comentada, é resultado, muitas vezes, da percepção e superação das expectativas percebidas pelo cliente, atribuindo sua satisfação à qualidade do serviço positiva, sendo o inverso também verdadeiro, quando a experiência é negativa o cliente pode conceder a causa como sendo a qualidade de serviço ruim (Ojo, 2010). Além disso, três fatores podem impactar na satisfação do cliente diante da percepção da qualidade

do serviço, sendo eles: 1) reação emocional ao consumir; 2) experiência de consumo, expectativa, produto; 3) consumo com base na experiência (Kumar, Jumaev & Hanaysha, 2012).

Acaba sendo mais evidente que a qualidade de serviço é um fator importante para conquistar e reter clientes, onde há relação positiva na satisfação do cliente quando se possui qualidade de serviço, sabendo que se a qualidade do serviço diminuir rapidamente a satisfação do cliente também enfraquece drasticamente (Nupur, 2010). Quando ocorrem altos níveis de qualidade de serviço, combinados com a experiência positiva em uma determinada marca de produto há uma conversão para confiança nesta marca e consecutivo efeito cíclico de intenção de compra ou consumo (Sahin, Kitapçı, Altindag & Gök (2017).

Os efeitos positivos resultantes da qualidade de serviço ocorrem quando há satisfação do cliente e confiança, estas, por sua vez, com efeito positivo na lealdade acabam por influenciar na indicação de quem presta o serviço com qualidade, ampliando sua base de relacionamento comercial (Yildiz, 2017). A base de clientes fiéis tem relação positiva com a satisfação do cliente atribuída pela boa qualidade de serviços (Hafeez & Muhammad, 2012). Ainda, de acordo com Bostanji (2013), a qualidade de serviço pode ser traduzida também em empatia, capacidade de resposta e rapidez de resposta.

Conceitualmente pode-se dizer que a qualidade de serviço pode obedecer quatro dimensões: tangível, confiabilidade, garantia e empatia (Khan & Fasih, 2014), estas tem efeito positivo na satisfação e lealdade do cliente, concluindo que onde não há satisfação, falta ou inexistência de qualidade de serviço. A percepção da qualidade do serviço tem um efeito positivo na lealdade do cliente, mas empatia e confiabilidade são os fatores mais importantes para a fidelidade do cliente, outro sinônimo de qualidade (Saravanakumar & Jayakrishnan, 2014).

Finalmente a qualidade de serviço é definida como uma série de atributos, dentre eles a capacidade de satisfazer a necessidade dos clientes (Said & Fathy, 2015), bem como esta satisfação é ponto chave na avaliação de desempenho do serviço (Santos, Melo, Claudino & Medeiros, 2017). Assim, entender a visão do cliente e suas percepções sobre a qualidade de serviços contribui para manutenção e melhora nos aspectos que contribuem para a qualidade, além do foco no cliente (Ferraz, Melo, Jerônimo, Albuquerque & Medeiros, 2017).

## 2.5 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO

A influência do Capital Humano na Qualidade de Serviços possui reflexos positivos que auxiliam na construção de estratégias mercadológicas, manutenção de vantagens

competitivas sustentáveis, refletindo também em resultados financeiros para as empresas, segundo apontam Núñez e Méndez (2008). Alguns fatores do capital humano possuem grande influência no desempenho da qualidade dos serviços, como as estratégias de treinamento dos funcionários ou aprimoramento de suas habilidades, conforme aponta o estudo de Babaei, Rahimian, Ahmad, Omar e Idris (2015). Os autores destacam ainda que os funcionários escolhem um comportamento quando vão prestar o atendimento ou serviço e para que ocorra um alto desempenho nestes, fazem-se necessário habilidades específicas e um alto nível de motivação, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreira, envolvimento profundo dos profissionais nos papéis em que atuam em suas áreas, promovendo um ciclo benigno e favorável ao bom comportamento dos funcionários melhorando o desempenho da empresa em termos de qualidade de serviços.

A constatação apurada por Garg (2017), denota a influência no desempenho, principalmente do capital humano tido como o principal ativo de uma organização, destacando que sem a satisfação deste ativo não há sucesso no ambiente competitivo. Colaboram com esta constatação os autores Alves, Ramalho, Sousa, Silva, Lacerda e Júnior (2015), afirmando que os reflexos da qualidade dos serviços influenciada pelo capital humano e percebida pelo cliente geram satisfação. Os autores Sahin, Kitapçı, Altındag e Gök (2017) relatam a importância da elevada qualidade dos serviços prestada pelo capital humano, resultando em histórico de experiência positiva com a marca e confiança nela. A relação positiva entre a influência do capital humano na qualidade de serviços percebida pelo cliente também é apontada por Cruz e Lyrio (2018), observando que as organizações as quais possuem uma interação com o macroambiente, absorvem as informações e as transformam em conhecimento agindo de forma combinada com a experiência, valores e regras internas criando de forma estratégica diferenciais competitivos, agregando valor principalmente aos clientes que buscam excelência nos bens e serviços.

A reflexão a partir de muitos estudos já realizados acerca do capital humano, uma das esferas do capital intelectual, subsidiam o propósito desta pesquisa. Dentre eles, Flores, Garcia & Adame (2017) apresentam trabalho no qual avaliam e comparam o capital intelectual em suas três extensões para reconhecer o valor associado e o poder com que cada dimensão colabora, através da pesquisa em uma empresa do setor bancário. A busca ocorreu com o informe financeiro e não financeiro de uma organização do setor bancário entre 2011 e 2015, aplicando os modelos de medição complementares Skandia (valor monetário do capital intelectual) e Vaic (eficiência do capital intelectual), cujos resultados apontaram que a empresa inclina-se a aportar um diferente nível de foco entre as dimensões do capital

intelectual para criar valor organizacional, enquanto a competência de criação de valor está muito motivada pelo capital humano. Demonstrou-se ainda que a efetividade do capital físico é menos relevante na criação de valor, já o efeito do capital humano destaca-se, pois melhora a produtividade da empresa.

Raifur e Souza (2016), quando da investigação sobre a influência do capital humano no desempenho das micro e pequenas empresas, concluíram que há no desempenho a presença da experiência, treinamento e histórico familiar como fatores que favorecem os resultados positivos.

Já o estudo de Leal, Marques, Marques e Braga Filho (2015), abrangeu a percepção pelos funcionários de uma cooperativa de crédito das três dimensões do Capital Intelectual (Capital Humano, Estrutural e Relacional) e os seus efeitos sobre a satisfação destes. Angariou-se como resultado o entendimento de que o capital estrutural tem uma influência sobre a satisfação também mediando o capital humano e satisfação laboral, ainda, nota-se que o capital relacional não possui influência relevante sobre a satisfação.

O estudo base desta pesquisa, realizado por Mariño-Mesías et al. (2015), examinou a influência do capital humano na qualidade dos serviços das instituições financeiras do Principado de Andorra na europa, através da composição de escalas de medição, a partir da percepção dos funcionários dos Bancos daquele país. Os resultados apresentados demonstram que há uma forte influência do capital humano na qualidade dos serviços, considerando a força das variáveis: compromisso, competência, motivação e flexibilidade presentes no capital humano.

Outro relevante estudo está na busca realizada por Carlos Filho et al. (2014), o qual procurou o entendimento da contribuição do ativo intangível diante da percepção dos empreendedores das micro e pequenas empresas do capital intelectual. Evidenciou-se, após os resultados, que a familiaridade com o termo capital intelectual ainda divide opiniões, porém aqueles que têm ciência desse e percebem o diferencial existente, o considera fundamental para o aumento da vantagem competitiva e criação de valor para empresas, seja através dos produtos e serviços ou dos funcionários.

Por sua vez, a pesquisa realizada por Steenkamp e Kashyap (2010), efetuou um estudo sobre o entendimento de pequenos e médios empresários a respeito da importância e contribuição dos ativos intangíveis. O objetivo desse trabalho estava focado no capital intelectual e apresentou resultados, que colaboraram com a ideia de que a contribuição desses ativos para o êxito do negócio é válida não só para as grandes empresas, mas para as micro e pequenas também.

Na tentativa de compreender a estratégia dos Bancos Indianos em relação ao desenvolvimento de serviços e sua qualidade, concluindo que não há diferença estratégica na importância dada ao desenvolvimento de serviços aos clientes bancários, concluem Singh, Singh e Sandhu (2017).

Identificar a lealdade dos clientes em Bancos Islâmicos no Paquistão é o objetivo do estudo de Wali (2017), com resultados que apontam para uma satisfação e fidelidade dos clientes dos bancos islâmicos amparados pela qualidade de serviços demonstrada pela confiabilidade, conformidade e empatia.

Analisar as eficiências de Bancos comerciais estatais em cinco províncias da China, através da eficiência bancária, qualidade de serviço e satisfação do cliente é o estudo de Chang, Jang, Li e Kim (2017), resultando em uma predominância de eficiência nos bancos analisados acima de 80%, demonstrando que a qualidade de serviço possui uma relação positiva com a satisfação do cliente.

Ainda, no estudo de Coomer e Gupta (2017), avaliam-se os critérios de escolha de bancos por estudantes de MBA em Calcutá, na Índia, onde consideram os atributos observados como sendo o acesso rápido e conveniente aos serviços do banco, serviços de baixo custo e com qualidade.

Analisar o hiato entre o nível de qualidade do serviço percebido e a qualidade esperada do serviço de usuários de Internet Banking do norte da Índia, foi o trabalho realizado por Sehgal & Chawla (2017), apresentando que as percepções dos clientes são inferiores às suas expectativas, nas esferas como facilidade de uso, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, conveniência, eficiência, características técnicas, relação custo e benefício e envolvimento do usuário.

Observa-se no estudo de Goplani (2017) no qual mensuram-se diversas variáveis que influenciam a qualidade de serviço e o nível de satisfação dos clientes de bancos do setor público e privado, juntamente com a probabilidade de mudar de banco na Índia. Apresentando-se como resultado para a satisfação dos clientes o empoderamento dos funcionários dos Bancos melhorando a capacidade de resposta e, por consequência, a satisfação dos clientes, bem como não ocorrer o atendimento às expectativas do cliente, mesmo que de forma parcial, o cliente poderá mudar para outro banco.

### 3 METODOLOGIA

Nesta etapa, estão descritos os procedimentos sistemáticos de busca adotados para se atingir o objetivo proposto pelo estudo (Gil, 2010). Na sequência, estão expostos: o delineamento da pesquisa, coleta de dados, modelo e descrição das hipóteses, procedimentos de análise de dados e as limitações dos métodos e técnicas de pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho é tido como descritivo, tendo em vista consistir em observar os fatos, registrá-los, analisá-los sem que haja interferência do pesquisador, conforme Triviños (1987). Os estudos descritivos podem ser julgados porque neles existe uma descrição pontual dos fenômenos e dos fatos, além de ser classificada também como uma pesquisa quantitativa que, segundo Martins e Theóphilo (2009), é aquela em que os dados filtrados e organizados, bem como as evidências coletadas podem ser quantificados e medidos para que sejam realizados os procedimentos estatísticos, permitindo sua interpretação. Além disso, a presente pesquisa é do tipo *survey* ou levantamento (Raupp & Beuren, 2009).

A construção do referencial teórico foi realizado a partir da busca por artigos publicados em periódicos disponíveis, entre os meses de Março e Setembro do ano de 2018, nas principais bases de dados nacionais e internacionais, sendo: EBSCO Information Services, Web of Science, SciELO - Scientific Electronic Library Online, Spell - Cientific Electronic Library Online, Portal de Periódicos da CAPES. Foram utilizadas as palavras chave no idioma português e inglês, Capital Intelectual e/ou Bancos, Capital Intelectual e/ou Capital Humano, Capital Intelectual, Capital Humano e Ativo Intangível, Qualidade de Serviços, Capital Humano e Qualidade de Serviços. Consideraram-se as publicações nos últimos dez anos, de 2008 a 2018, salvo exceções em que a relevância apurada no estudo tem significância e relevância para esta produção, então se extrapolou para período anterior a 2008 ampliando os resultados, a Tabela 1 demonstra a quantidade de estudos encontrados e selecionados por base de dados.

Tabela 1 - Estudos Encontrados *versus* Seleccionados

<b>Base de Dados</b>	<b>Total de Estudos Encontrados</b>	<b>Total de Estudos Seleccionados</b>
<b>Ebsco</b>	438	37
<b>Web Of Science</b>	374	18
<b>Sciello</b>	284	11
<b>Spell</b>	281	40
<b>Total</b>	<b>1377</b>	<b>106</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O total de trabalhos encontrados foi de 1.377 artigos, destes selecionados a fração de 106 artigos para a base de referencial teórico. A exclusão dos estudos e trabalhos não selecionados deu-se por análise da relação entre palavras-chave de pesquisa e uma análise sobre o conteúdo apresentado no resumo, metodologia e conclusão de cada trabalho, além dos estudos repetidos, sendo escolhidos apenas os que apresentavam em seu contexto relação com o tema proposto e as palavras-chave pesquisadas.

### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados a partir de questionário que foi disponibilizado eletronicamente via plataforma *Google Forms*, além do link enviado no endereço eletrônico dos funcionários de instituições financeiras, que atendem o segmento de micro e pequenas empresas estabelecidas no estado do Paraná, no período de 20 de Julho de 2018 a 23 de Setembro de 2018. Tal instrumento é a replicação do estudo de Mariño-Mesías, Rodríguez-Antón & Rubio-Andrada (2015), devidamente validado na sua origem, as questões estão descritas de forma detalhada no Apêndice A desta produção, sendo organizadas em três seções:

- 1ª Refere-se à avaliação de atributos do capital humano considerados mais importantes em uma organização bancária;
- 2ª Destina-se a identificar os aspectos da qualidade dos serviços relacionados com o comportamento pessoal que consideram mais importante em uma organização bancária;

3ª Refere-se ao grau de influência que tem o capital humano na qualidade de serviços em uma organização bancária.

O referido instrumento utilizado na coleta dos dados foi construído com a utilização da escala *Likert* com respostas de 1 a 5, sendo a resposta com menor pontuação 1, ou seja, a pontuação que representa o menor grau de importância para o respondente, e a máxima 5, que atribui maior grau de importância, sendo a pontuação mais aderente a realidade do respondente.

O público alvo são os funcionários de instituições financeiras estabelecidas no Paraná, que atendem o segmento de micro e pequenas empresas, uma população aproximada de 25.500 funcionários, conforme consulta junto a Federação dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Paraná (FEEB-PR) e Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Paraná (FETEC-PR) em julho de 2018.

Para definição do tamanho da amostra, foi utilizado o *software* G\*Power 3.1, o teste *a priori* que solicita dois parâmetros para definição do tamanho da amostra: o poder do teste e o tamanho do efeito. Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2014) recomendam o uso do poder da amostra igual a 0,80 e o tamanho do efeito igual a 0,15.

Para este estudo, definiu-se o poder da amostra igual a 0,99 e tamanho do efeito igual a 0,15 e, com isso o *software* calculou o tamanho da amostra mínima a ser utilizada como 125. Já no teste *post hoc* utilizando o tamanho da amostra finalizada de 174 respondentes, apresentou um poder do teste igual a 1,00 ( $> 0,80$ ), resultado aceitável e amparado pela literatura de Hair et al. (2014).

### 3.3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES DO ESTUDO

O modelo conceitual, neste caso de segunda ordem, está exposto na Figura 3 bem como as hipóteses formuladas neste estudo, a fim de analisar a influência do Capital Humano na Qualidade de serviços.

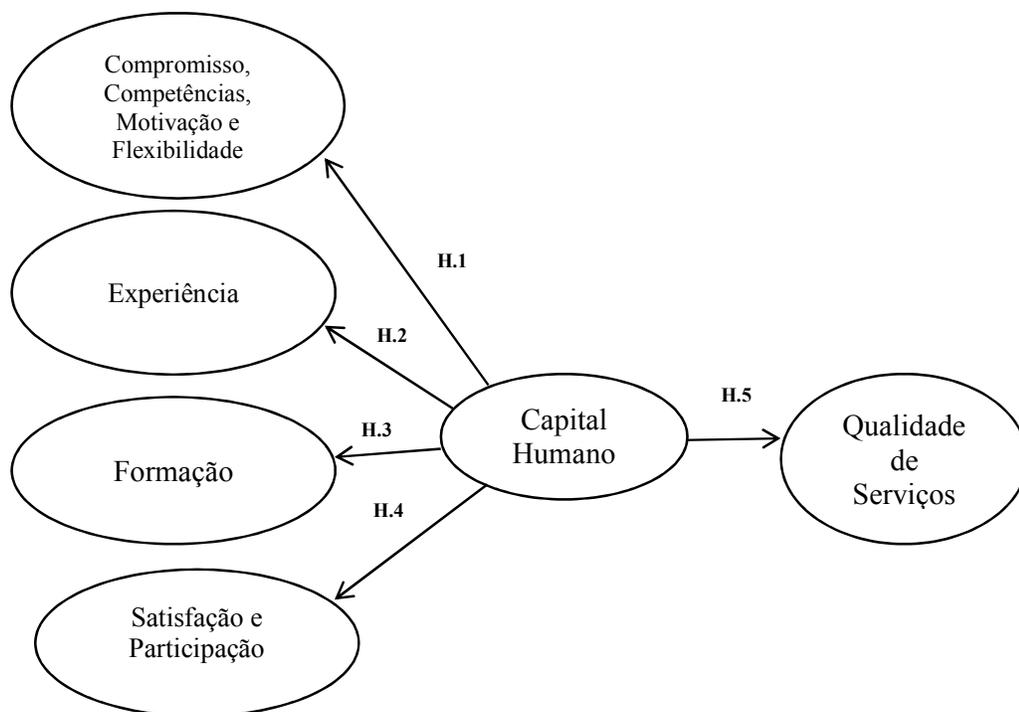


Figura 3 - Modelo Conceitual e Hipóteses do Estudo

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2018).

Considerando que a Qualidade, antes um conceito atribuído primeiramente a empresas industriais, passa a partir do crescimento do setor de serviços ter uma abrangência maior, utilizando-se o termo Qualidade de Serviços, Mariño-Mesías et al. (2015), este conceito poderá ou não ter uma relação positiva por outros itens que compõem o Capital Humano, assim propõem-se as seguintes hipóteses:

**H.1 Existe uma relação positiva e significativa entre Capital Humano e Compromisso, Competência, Motivação e Flexibilidade.**

As interações observadas a partir da combinação de atributos como compromisso, competência, motivação e flexibilidade consideradas parte do capital humano, poderão tornar-se fundamentais para construção da qualidade de serviços. Estes atributos, inerentes ao comportamento do capital humano nas organizações, ainda de sua utilização combinada com outros atributos como formação e experiência, motivados pela satisfação e participação nos processos e decisões podem ser determinantes, Abeysekera e Guthrie (2004), Carmeli e

Tishler (2004), Huselid (1995), Lim e Dallimore (2004), Patterson et al. (2005), Shih, Chang e Lin (2010), Subramaniam e Youndt (2005).

## **H.2 Existe uma relação positiva e significativa entre Capital Humano e Experiência.**

O capital humano nas organizações é composto de uma série de variáveis, um conjunto delas, sendo que o fator experiência contribui significativamente para a geração de valor nas empresas, bem como sua combinação com os atributos relativos a conhecimento e habilidades dos empregados que as gerenciam, Sánchez e Cañibano (2001), Carmeli e Tishler, 2004, Youndt, Subramaniam e Snell (2004), Subramaniam e Youndt (2005), Rodríguez-Antón, Trujillo-Reyes, Arata-Andreani e Herrera-Catalina (2005).

## **H.3 Existe uma relação positiva e significativa entre Capital Humano e Formação.**

Considerado um atributo essencial para o capital humano, a formação é parte importante para os empregados de uma organização, seja esta por programas próprios de formação ou ofertados por outras instituições. A formação num todo contribui para o fortalecimento das habilidades dos funcionários tornando-se mais eficazes no desenvolvimento de suas atividades em uma empresa, podendo ter efeitos positivos refletidos nos resultados das organizações e qualidade dos serviços, Carmeli e Tishler (2004) , Yang e Lin (2009), Akhtar, Ding, e Ge (2008), Fernandez e Pitts (2011), Lytle e Timmerman (2006).

## **H.4 Existe uma relação positiva e significativa entre Capital Humano e Satisfação e Participação.**

O atributo de satisfação no capital humano está relacionado ao nível de satisfação que os funcionários possuem seja com o ambiente de trabalho, o salário que recebem bem como plano de carreira e promoção de cargos, até mesmo com a forma de trabalho desempenhado na organização. Efetivamente, este atributo combinado com o quesito participação, que por sua vez se refere com a participação dos funcionários nas decisões que afetam o seu cotidiano, ainda a políticas e procedimentos da empresa, possibilidade dos empregados sugerir melhoras para suas tarefas e o acesso que estes possuem de comunicação com a diretoria, enfim poderão a partir de relação positiva com o capital humano, promover um desenvolvimento

dos funcionários, refletindo em melhores resultados para a empresa evidenciado por uma maior satisfação e participação nos processos de decisão, Akhtar, Ding e Ge (2008), Fernandez e Pitts (2011), Liao e Chuang (2004), Patterson et al. (2005), Quresh, Akbar, Khan, Sheikh e Hijazi (2010), Riordan, Vandenberg e Richardson (2005).

#### **H.5: Existe uma relação positiva e significativa do capital humano na qualidade de serviços.**

Esta última hipótese apoiada pela literatura que antecedeu estudo de Mariño-Mesías et al. (2015), colaborando com o fortalecimento da existência desta relação através dos resultados em seu estudo, assim como evidenciaram os atributos do capital humano com maior peso que influenciam a qualidade de serviços, sugerindo que estes, por sua vez, sejam incluídos no processo de política de recursos humanos a fim de potencializar prioritariamente o compromisso, competências, motivação e flexibilidade dentro do capital humano, no ambiente pesquisado que foi a indústria bancária, Hartline e Ferrell (1996), Brady e Cronin Jr. (2001), Malhotra e Mukherjee (2004), Guo, Duff e Hair (2008), Ganguli e Roy (2010), Chand (2010), Amoah-Mensah (2010), Beltrán, Escrig, Bou e Roca (2013), Bose e Gupta (2013).

A literatura que sucedeu o estudo de Mariño-Mesías et al. (2015), descreve os reflexos positivos que o capital humano possui não limitado à qualidade de serviços, mas na inovação e competitividade, no nível do capital intelectual existente nas organizações bancárias, bem como a pressão exercida sobre o capital humano que acaba por influenciar a eficiência. Destaca-se ainda nas instituições onde a prática da coletividade do capital humano acaba por criar um melhor desempenho e vantagem competitiva, fazendo com que uma das vantagens percebidas pelo cliente seja o alto nível de desenvolvimento do capital humano em uma organização, fator percebido pelos clientes através da criatividade do funcionário, equipe dedicada, treinamento e educação, experiência, atitude e inovação em novos modelos de negócios financeiros que apresentam tais características de maneira mais evidente e perceptível pelo cliente bancário Sánchez-Hernández, Gallardo-Vásquez, Barcik e Dziwiński (2016), Bhatia e Mehrotra (2016), Batool, Rahman e Akhtar (2016), Knatko, Shirokova e Bogatyreva (2016), Chahal e Bakshi (2016), Nauman e Hussain (2017).

A Figura 4 apresenta um resumo da relação entre os construtos.

Construtos Relacionados	Autores
Compromisso, Competências, Motivação e Flexibilidade	Abeyssekera e Guthrie (2004), Carmeli e Tishler (2004), Huselid (1995), Lim e Dallimore (2004), Patterson et al. (2005), Shih, Chang e Lin (2010), Subramaniam e Youndt (2005).
Experiência	Sánchez e Cañibano (2001), Carmeli e Tishler (2004), Youndt, Subramaniam e Snell (2004), Subramaniam e Youndt (2005), Rodríguez-Antón, Trujillo-Reyes, Arata-Andreani e Herrera-Catalina (2005).
Formação	Carmeli e Tishler (2004), Yang e Lin (2009), Akhtar, Ding e Ge (2008), Fernandez e Pitts (2011), Lytle e Timmerman (2006).
Satisfação e Participação	Akhtar, Ding e Ge (2008), Fernandez e Pitts (2011), Liao e Chuang (2004), Patterson et al. (2005), Quresh, Akbar, Khan, Sheikh e Hijazi (2010), Riordan, Vandenberg e Richardson (2005).
Qualidade de Serviços	Hartline e Ferrell (1996), Brady e Chonin, (2001), Malhotra e Mukherjee (2004), Guo, Duff e Hair (2008), Ganguli e Roy (2010), Chand (2010), Amoah-Mensah (2010), Beltrán, Escrig, Bou e Roca (2013), Bose e Gupta (2013).

Figura 4 - Relação entre os Construtos

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2018).

Os construtos, conforme modelo apresentado na Figura 3, estão suportados pela literatura, podendo-se inferir se há existência de possível relação positiva e significativa entre

capital humano e compromisso, competências, motivação e flexibilidade, experiência, formação, satisfação e participação e qualidade de serviços.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

No processo de análise de dados deste estudo foi utilizado para avaliar a estatística descritiva o *software* IBM SPSS *Statistics* versão 22, de maneira que o pesquisador obtenha um melhor entendimento do comportamento dos dados por meio de tabelas, gráficos e medidas-resumo, reconhecendo tendências, variabilidade e valores atípicos (Silva, Wanderley & Santos, 2010; Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009).

Já na etapa de teste do modelo teórico apresentado na Figura 3, utilizou-se a modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Models* - SEM), com estimação dos “Mínimos Quadrados Parciais” (*Partial Least Square – Path modelling* - PLS-PM), servindo-se das ferramentas oferecidas pelo software *SmartPLS 3*. Tal técnica de análise permite que sejam feitas análises mais abrangentes, caracterizando as relações entre múltiplas variáveis (latentes ou observadas) simultaneamente (Ringle, Silva & Bido, 2014; Hair et al., 2014).

Pode-se resumir que o modelo PLS (*path models*) é desenvolvido com base na teoria. Nesta condição, a teoria é um conjunto de hipóteses sistematicamente relacionadas, desenvolvidas seguindo o método científico que pode ser usado para explicar e prever resultados, onde o modelo está pautado em dois elementos: o primeiro, estrutural ou de regressões (modelo interno, representado por círculos) e o segundo, de mensuração ou correlações (modelo externo – representado por retângulos), os quais exibem as relações teóricas entre as variáveis e as hipóteses formuladas por meio de diagramas (Ringle, Silva & Bido, 2014; Hair et al., 2014, p.12).

O modelo estrutural apresenta medidas empíricas de relações entre os construtos, e o modelo de mensuração representa as relações entre indicadores e construtos. Desse modo, é possível analisar o ajuste da teoria aos dados, isto é, comparar o modelo estrutural com a realidade teórica determinada (Hair et al., 2014). Duas etapas são importantes, destacadas por Henseler, Ringle & Sinkovics (2009), que é a verificação da validade convergente e (Fornell & Larcker, 1981; Chin, 1998) da validade discriminante, para então analisar o modelo de mensuração e posteriormente o modelo estrutural.

Atualmente, o PLS-PM é uma nova tecnologia de pesquisa que efetua uma abordagem estatística capaz de modelar relações multivariadas complexas entre variáveis observadas

(indicadores) e variáveis latentes (construtos). As variáveis observáveis transmitem informações considerando o comportamento das variáveis latentes, não observando o conceito teórico diretamente (Henseler, Hubona & Ray, 2015). No contexto estudado, as variáveis latentes incluem: Satisfação e Participação, Compromisso, Competências, Motivação e Flexibilidade, Experiência e Formação que são os componentes do Capital Humano, observados neste estudo.

### 3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

As limitações que poderão ser observadas neste estudo estão relacionadas quanto à região de aplicação da pesquisa, sendo o foco de pesquisa limitada ao estado do Paraná. Ademais, apenas ao observar a influência do capital humano na qualidade dos serviços pelos funcionários de instituições financeiras que atendem clientes do segmento pessoa jurídica de micro e pequenas empresas paranaenses, não evidenciando outros portes de organizações e empresas de outros setores econômicos, nem mesmo outras empresas de prestação de serviços, nem outras dimensões além do capital humano e qualidade de serviços que pode representar outra limitação do estudo. Outro aspecto relevante é que este estudo trata apenas de Instituições Financeiras de modo geral não incluindo as Cooperativas de Crédito.

#### 4 SITUAÇÃO PROBLEMA

O problema de pesquisa está relacionado com o entendimento pelos funcionários de instituições financeiras, do setor de atendimento a pessoa jurídica micro e pequenas empresas paranaenses, quanto à influência positiva e significativa do capital humano na qualidade dos serviços, utilizando como base o estudo já realizado por Mariño-Mesías, Rodríguez-Antón & Rubio-Andrada (2015), caracterizando o capital humano como fator de influência na Qualidade dos Serviços, sendo que utilizou especificamente a coleta de opinião dos funcionários das instituições financeiras do Principado de Andorra, país europeu localizado a nordeste da Espanha.

Compreender que este assunto, tratando-se de capital humano nas instituições financeiras com referência a sua influência ou não na qualidade de serviços, torna-se importante uma percepção da relevância das práticas de recursos humanos junto ao corpo do capital humano, segundo Lakkoju (2014). Ainda conforme este autor as inovações tecnológicas trouxeram mudanças profundas na condução dos negócios bancários, ampliação nos negócios e acirrada competição, justamente para explorar cada vez mais as oportunidades neste segmento. Para sobreviver neste ambiente competitivo, os bancos precisam garantir-se altamente motivados, competentes e comprometidos com as pessoas que podem oferecer um serviço de qualidade aos clientes e assegurar a sua retenção.

Entender os mecanismos que podem gerar serviços de qualidade no setor bancário, envolve-se com o capital humano conforme relatos de Campanile & Watson (2016), destacando o nível de regulamentação no setor e as demandas aumentadas por serviços ou crédito, tem demonstrado o quanto a alta direção de um Banco deve se preocupar em construir estratégias de transformação, condução e cultura, de forma regular justamente para enfrentar estas pressões internas e externas. Não é tão somente a estrutura do modelo de negócio, mas as pessoas - Capital Humano - que estão envolvidas, que fazem parte desta estrutura, que serão capazes de criar e executar estratégias de curto e longo prazo, desde que treinadas e orientadas, conseguindo enfrentar os desafios e exigências para este mercado, tanto dos clientes quanto dos reguladores.

Faz-se necessário encontrar elementos, a partir do propósito deste estudo, para que se fortaleça a atuação dos Bancos de forma comprometida inclusive na esfera de qualidade de serviços, ou que este sirva para outros segmentos também, pode ser a prática do empreendedorismo ou intra-empendedorismo de forma estratégica, conforme relatam

Gusman & Febrian (2016), explorando muitas vezes as próprias vantagens já existentes, aproveitando capacidade gerencial dinâmica, processo de criação e desenvolvimento de estratégias, buscando uma exploração mais eficaz dos processos que envolvem o capital humano, encontrando oportunidades e potencializando vantagem competitiva em prol do bom desempenho.

O dinamismo do segmento escolhido para este estudo, principalmente pelo nível de produtividade exigido do capital humano nas instituições financeiras, fortalece o intento de descobrir o grau de influência que possui este capital humano na qualidade dos serviços diante do fator produtividade. O estudo de Ukil (2016) destaca os bons resultados obtidos quando do empoderamento dos funcionários, no segmento bancário, como uma ferramenta que promove o desempenho organizacional, satisfação do empregado e consecutiva qualidade dos serviços, além de efetuar a capacitação do empregado que acaba por sua vez aumentar o nível de satisfação contribuindo também para a melhora na qualidade dos serviços.

A importância do Capital Humano nos Bancos tem sido observada cotidianamente, justamente por ser parte relevante das estratégias de crescimento e vantagem competitiva. Assim, reter este recurso humano valioso torna-se vital para os Bancos, é o que reforça o estudo de Saif, Khan, Khan e Khattak (2016), consolidando que a prática da gestão de recursos humanos, de forma estratégica, deve observar o conhecimento do funcionário, habilidades e capacidades, experiências e compromisso que envolve a participação deste, satisfação com o trabalho, empoderamento, além de itens como treinamento, compensação, participação e compartilhamento de informação, lealdade e satisfação com a remuneração, fatores que, em conjunto, levam a impulsionar o desempenho organizacional, sendo os funcionários o verdadeiro trunfo de uma organização para atingir seus objetivos.

Desenvolver e gerenciar serviços de qualidade são um desafio em bancos de varejo. Hossain, Dwivedi e Naseem (2015), descrevem que a satisfação do cliente dos bancos de varejo pode ser gerenciada com uma abordagem de gerenciamento de qualidade total, podendo a equipe de gestão desenvolver estratégias e políticas a partir da utilização deste tipo de gerenciamento. A capacidade gerencial neste setor que é destacada como um relevante componente do capital humano, seja ela por experiência ou formação, abordada por Veltri, D'Orio e Bonanno (2016), autores que acrescentam fatores como capacidade, talento, reputação ou estilo, que acabam por alcançar os resultados econômicos também podendo ser afetados por outros fatores que estão fora do alcance da administração, como a qualidade dos serviços.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste item, estão às análises dos resultados encontrados a partir dos tratamentos estatísticos utilizados nos dados coletados junto ao público alvo, os funcionários de instituições financeiras estabelecidas no Paraná, que atendem o segmento de micro e pequenas empresas.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra deste estudo finalizou com 174 questionários respondidos pelos funcionários de diversas Instituições Financeiras que atendem o segmento de Micro e Pequenas Empresas Paranaenses. O estrato desta amostra apresentou respondentes que se identificam com o sexo masculino (55%) e feminino (45%). Quanto à faixa etária, (30%) possuem menos que 30 anos, (30%) estão na faixa entre 30-39 anos, (29%) estão na faixa entre 40-49 anos, (10%) estão na faixa entre 50-59 anos e (1%) possui idade superior a 59 anos. No aspecto escolaridade, (1%) possui Ensino Médio, Técnico ou Profissionalizante, (30%) Bacharel, Licenciatura ou Tecnólogo, (67%) Pós-Graduação, Especialização, MBA, (2%) Mestrado ou Doutorado. Em relação ao nível hierárquico do grupo profissional, responderam como sendo da Direção (8%), Gestão Intermediária (41%), Pessoal Técnico, Administrativo e Comercial (46%) e outras categorias (5%). Quanto ao tempo na posição ou cargo atual bem como tempo de experiência no setor, para os cargos de Direção, 15 e 22 anos respectivamente, na Gestão Intermediária 9 e 15 anos respectivamente, Pessoal Técnico, Administrativo e Comercial 8 e 11 anos, já os profissionais de outras categorias 5 e 7 anos respectivamente. A Tabela 2 consolida as informações.

Tabela 2 - Perfil dos Respondentes

<b>Gênero</b>		<b>Faixa Etária</b>	
		Menos que 30 anos	30%
Masculino	55%	Entre 30 e 39 anos	30%
Feminino	45%	Entre 40 e 49 anos	29%
		Entre 50 e 59 anos	10%
		superior a 59 anos	1%
<b>Nível de Escolaridade</b>			
Ensino Médio, Técnico e Profissionalizante		1%	
Bacharel, Licenciatura ou Tecnólogo		30%	
Pós Graduação, Especialização ou MBA		67%	
Mestrado ou Doutorado		2%	
<b>Nível Hierárquico - Grupo Profissional</b>	<b>Participação</b>	<b>Tempo na Posição ou Cargo Atual</b>	<b>Tempo de Experiência no Setor</b>
Direção	8%	15 Anos	22 anos
Gestão Intermediária	41%	9 Anos	15 anos
Pessoal Técnico, Administrativo e Comercial	46%	8 Anos	11 Anos
Outras Categorias	5%	5 Anos	7 anos

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

## 5.2 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva foi realizada através do *software* IBM SPSS *Statistics* versão 22, exposta na Tabela 3, contemplando a Média e Desvio Padrão das variáveis que compõem a dimensão Capital Humano e Qualidade de Serviços.

Tabela 3 - Média e Desvio Padrão - Dimensão Capital Humano e Qualidade de Serviços

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
<b>Capital Humano</b>	Compromisso, Competência, Motivação e Flexibilidade	4,0188
	Satisfação e Participação	,55011
	Experiência	3,8607
	Formação	,60348
<b>Qualidade de Serviço</b>	4,0474	,53986
	4,0489	,60506
	4,0862	,51119

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Os atributos presentes na dimensão do Capital Humano foram analisados também a partir das medidas descritivas como média e desvio padrão, que resultaram em uma pequena variação na média entre os atributos Compromisso, Competência, Motivação e Flexibilidade, bem como Experiência e Formação, já o atributo Satisfação e Participação foi o que apresentou a menor média, diferente da dimensão Qualidade de Serviço a qual resultou na maior média.

Quanto à medida descritiva de desvio padrão, os atributos que apresentaram maior resultado em relação a média foram Formação, Satisfação e Participação, com leve redução na variação para os atributos Compromisso, Competência, Motivação e Flexibilidade, seguido por Experiência e dimensão de Qualidade de Serviços que apresentou o menor desvio padrão.

Complementando este tópico de análise, a Tabela 4 contempla o cálculo da correlação existente entre as variáveis através do cálculo do Coeficiente da Correlação de Pearson, apresentando valores entre -1 e 1 (Cohen, 1988; Figueiredo Filho & Silva Junior, 2009), que no presente estudo o resultado foi à correlação significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 4 - Coeficiente de Correlação de Pearson

		<i>Compromisso, Competências, Motivação e Flexibilidade</i>	<i>Satisfação e Participação</i>	<i>Experiência</i>	<i>Formação</i>	<i>Qualidade de Serviços</i>
Compromisso, Competências, Motivação e Flexibilidade.	Correlação de Pearson	1	,726**	,392**	,572**	,517**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000
Satisfação e Participação	Correlação de Pearson	,726**	1	,348**	,486**	,494**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,000
Experiência	Correlação de Pearson	,392**	,348**	1	,482**	,452**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000
Formação	Correlação de Pearson	,572**	,486**	,482**	1	,451**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,000
Qualidade de Serviço	Correlação de Pearson	,517**	,494**	,452**	,451**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Deve-se observar que para todos os atributos, o nível de correlação encontrado foi Médio ou Grande, portanto estão positivamente correlacionados, conforme subsidiam os autores (Cohen, 1988; Figueiredo Filho & Silva Junior, 2009), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49, médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes.

### 5.3 ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A fase inicial da análise de modelagem de equações estruturais (MEE) consiste na realização de um teste confirmatório da teoria de mensuração. Nessa etapa, mede-se a relação entre os construtos latentes e as variáveis observadas, ou seja, verifica-se se as variáveis observadas representam os construtos, pois esses não são medidos diretamente (Hair et al., 2009; Hair et al., 2014).

Frequentemente representado por um diagrama visual, o modelo teórico revela caminhos que são demonstrados por meio de setas, conforme Figura 5. Os caminhos partem do construto latente para as variáveis observáveis e demonstram a relação que existe entre elas.

Durante essa etapa da análise, são verificadas as validades convergente e discriminante (Hair et al., 2009, Hair et al., 2014). De acordo com Hair et al. (2009), a validade convergente consiste na convergência ou compartilhamento de uma elevada proporção de variância entre os indicadores de um construto, isto é, assinala como os indicadores se correlacionam positivamente com indicadores alternativos do mesmo construto.

Os indicadores utilizados para analisar as Cargas Fatoriais estão expostos na Figura 5, sendo somente considerados os que apresentam maior carga fatorial ou superior a 0,05, (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009), isto é, os valores das AVE's devem ser maiores que 0,50 ( $AVE > 0,50$ ). A Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVEs), o Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach e a Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*) que estão descritos na Tabela 5.

Observando o modelo de mensuração na Figura 5, bem como suas cargas fatoriais em todas as relações superiores a 0,50 e na sua maioria superiores a 0,70 (Hair et al., 2009; Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009; Ringle, Silva & Bido, 2014).

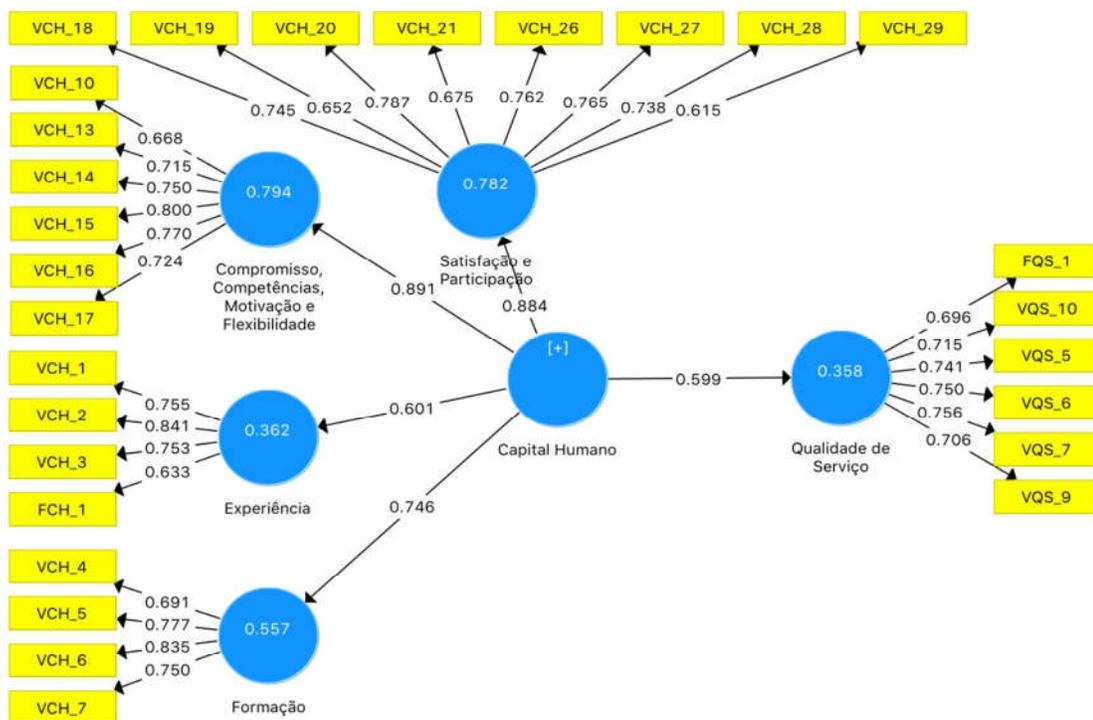


Figura 5 - Modelo de Mensuração

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018).

O Modelo de Mensuração ilustra as relações propostas por meio de setas, bem como a significância dos efeitos diretos e indiretos entre as dimensões consideradas nesta etapa da análise dos dados.

Na Figura 6 estão descritas as variáveis selecionadas, a abreviação e significado de cada uma, que apresentaram maior carga fatorial ( $AVE > 0,50$ ) conforme Modelo de Mensuração exposto na Figura 5, que representam os aspectos do Capital Humano constituídos no Bloco 1 do instrumento de coleta de dados replicado neste estudo.

<i>Variável – Abreviação</i>	<i>Descrição</i>
FCH_1	Experiência, conhecimento específico para uma determinada área.
VCH_1	Experiência dos funcionários em seus postos de trabalho.
VCH_2	A experiência dos funcionários na organização.
VCH_3	A experiência dos trabalhadores no setor.
VCH_4	Ter uma formação adequada aos funcionários da organização.
VCH_5	A predisposição dos funcionários para participar de treinamento e desenvolvimento eficaz, programas oferecidos pela organização.
VCH_6	A predisposição dos funcionários para participar de treinamento e desenvolvimento eficaz, programas oferecidos por outras instituições.
VCH_7	O uso das oportunidades de formação na organização, treinamento de funcionários, e as oportunidades para melhorar suas habilidades.
VCH_10	O sentimento de orgulho de pertencer à organização.
VCH_13	O conhecimento de tudo relacionado com o trabalho dos funcionários.
VCH_14	A atualização das competências dos trabalhadores, de acordo com as mudanças no setor.
VCH_15	A motivação dos empregados pela satisfação dos clientes.
VCH_16	O sentimento dos colaboradores para a qualidade do serviço.
VCH_17	A motivação dos empregados em melhorar e fazer coisas novas.
VCH_18	A satisfação dos empregados com o ambiente de trabalho.
VCH_19	A satisfação do empregado com o salário recebido.
VCH_20	A satisfação do empregado com as oportunidades de promoção na organização.
VCH_21	A satisfação do empregado com o tipo de trabalho na organização.
VCH_26	A participação dos funcionários nas decisões que os afetam.
VCH_27	A percepção dos empregados sobre as políticas e procedimentos da organização.
VCH_28	A possibilidade por parte dos empregados, em sugerir melhoras na realização de suas tarefas.
VCH_29	O acesso que os funcionários possuem, quanto aos canais de comunicação junto à direção geral.

Figura 6 - Variáveis Selecionadas Bloco 1 - Capital Humano

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018).

Na Figura 7 estão descritas as variáveis selecionadas, a abreviação e significado de cada uma, que apresentaram maior carga fatorial ( $AVE > 0,50$ ) conforme Modelo de Mensuração exposto na Figura 5, que representam os aspectos da Qualidade de Serviço constituídos no Bloco 2 do instrumento de coleta de dados replicado neste estudo.

<i>Variável – Abreviação</i>	<i>Descrição</i>
FQS_1	Disponibilidade e a disposição dos funcionários para ajudar os clientes e proporcionar um serviço rápido.
VQS_5	A disposição dos empregados para ajudar os clientes.
VQS_6	A disposição dos empregados para responder as perguntas dos clientes.
VQS_7	A confiança transmitida aos clientes por parte dos empregados.
VQS_9	A amabilidade dos empregados para com os clientes.
VQS_10	O conhecimento dos empregados para responder as perguntas dos clientes.

Figura 7 - Variáveis Selecionadas Bloco 2 - Qualidade de Serviço

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2018).

### 5.3.1 Validade Convergente

Um dos aspectos a serem avaliados do modelo de mensuração é a Validade Convergente, que compreende as observações das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* - AVEs). Conceitualmente utiliza-se o critério de Fornell e Larcker (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009; Ringle, Silva & Bido, 2014), ou seja, os valores das AVE's devem ser superiores a 0,50 ( $AVE > 0,50$ ). A AVE é a fração dos dados (das dadas variáveis) que por sua vez é explicada pelos constructos ou variáveis latentes (VL), específico aos seus grupos de variáveis ou, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos ou VL, neste caso quando as AVE's são maiores que 0,50 admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório (Fornell e Larcker, 1981).

A partir dos resultados de outros dois importantes indicadores de Validade Convergente, no caso a observação dos valores da Consistência Interna (alfa de Cronbach) e Confiabilidade Composta (CC). O indicador tradicional é o Alfa de Cronbach (AC), que é

baseado em intercorrelações das variáveis. A CC é mais adequada ao PLS-PM, pois prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, enquanto o AC é muito sensível ao número de variáveis em cada constructo. Ambos os casos, tanto AC como CC, são utilizados para avaliar se a amostra está livre de vieses, ou ainda, se as respostas – em seu conjunto – são confiáveis. Valores do AC acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias e valores de 0,70 e 0,90 para confiabilidade composta (CC) são considerados satisfatórios (Hair et al., 2014; Ringle, Silva & Bido, 2014).

A Tabela 5 por sua vez, compila os resultados dos coeficientes do item validade convergente, onde na variância média extraída (AVE) os valores foram todos superiores ao valor mínimo recomendado (0,50), portanto convergindo a um resultado satisfatório. O Alfa de *Cronbach* apresentou resultados superiores a (0,70) totalmente adequados, conforme literatura, demonstrando consistência interna, e a Confiabilidade Composta também apresentou resultados superiores a (0,80), totalmente satisfatórios conforme literatura.

Tabela 5 - Indicadores de Validade Convergente

		<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Confiabilidade Composta</i>	<i>Variância Média Extraída (AVE)</i>
<b>Capital Humano</b>	<b>Compromisso, Competências, Motivação e Flexibilidade.</b>	0,833	0,878	0,546
	<b>Experiência</b>	0,736	0,835	0,561
	<b>Formação</b>	0,762	0,849	0,586
	<b>Satisfação e Participação</b>	0,865	0,895	0,518
<b>Qualidade de Serviço</b>		0,822	0,871	0,530

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

### 5.3.2 Validade Discriminante

A análise da validade discriminante, que é entendida como um indicador de que os constructos ou variáveis latentes são independentes um dos outros. Utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar as raízes quadradas dos valores das AVE's de cada constructo com as correlações entre os constructos, sendo que as raízes

quadradas das AVE's devem ser maiores que as correlações entre as dos constructos (Hair Jr. et al., 2014; Ringle, Silva & Bido, 2014).

Os resultados obtidos nesta etapa são apresentados na Tabela 6, cujos constructos são considerados todos válidos, leiam-se os valores em negrito (na diagonal) como a raiz quadrada da AVE, os demais valores são as correlações entre as variáveis.

Tabela 6 - Critério de Fornell-Larcker

	Capital Humano	Compromisso, Competências, Motivação e Flexibilidade	Experiência	Formação	Qualidade de serviço	Satisfação e Participação
Capital humano	<b>0,601</b>					
Compromisso, Competências, Motivação e Flexibilidade	0,891	<b>0,739</b>				
Experiência	0,601	0,399	<b>0,749</b>			
Formação	0,746	0,570	0,485	<b>0,765</b>		
Qualidade de serviço	0,599	0,518	0,453	0,454	<b>0,728</b>	
Satisfação e Participação	0,884	0,728	0,352	0,488	0,495	<b>0,720</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Os valores destacados em negrito na diagonal correspondem à raiz quadrada da AVE, enquanto os demais representam as correlações entre variáveis.

Estes resultados indicam a validade discriminante dos construtos, já que todos os valores de AVE's superaram as correlações quadradas e apontam que os construtos são distintos entre si. Em razão de que a verificação da validade discriminante encerra a etapa inicial de análises de ajuste do modelo, e, tendo sido atestada a confiabilidade e a validade do modelo de mensuração, parte-se para etapa subsequente que consiste na análise do modelo estrutural.

### 5.3.3 Análise do Modelo Estrutural

Nesta etapa da análise, que compreende o modelo estrutural, trata-se do exame das capacidades preditivas do modelo e as relações entre os construtos, podendo ser denominado teórico ou causal, cuja representação do modelo abrange a representação da teoria com um

conjunto de equações estruturais descritas juntamente com o modelo de mensuração a partir de um diagrama visual. Observa-se aqui um ajuste geral do modelo, seu tamanho, direção, significância das estimativas paramétricas estruturais, ou seja, relação entre os construtos e a natureza de cada relação (Hair et al., 2009; Hair et al, 2014; Ringle, Silva & Bido, 2014).

A primeira análise, neste momento, é a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), que já foram tratados anteriormente na seção de análise descritiva e seus valores expostos na Tabela 4. Na sequência, a Tabela 7 apresenta o teste das hipóteses formuladas verificando os valores do teste *t-student* e do *p-valor*. Para uma significância de 5%, um *p-valor* inferior a 0,05 ou valor *t-student* acima de 1,96 são considerados significantes ao nível de 5% (Hair et al., 2005; Ferreira, Saggin, Miura & Ribeiro, 2018), o que ocorreu neste estudo. Quanto ao coeficiente de caminho do modelo estrutural, os quais também podem ser interpretados como coeficiente beta -  $\beta$  (coeficientes de regressão padronizados ou coeficientes de caminho) de mínimos quadrados, eles podem ser utilizados para uma comparação direta entre coeficientes e seus poderes relativos de explicação da variável dependente (Hair et al., 2005; Ferreira, Saggin, Miura & Ribeiro, 2018).

Os valores de  $\beta$  (Coeficientes de Caminho) estão compreendidos no intervalo de -1 a +1, sendo que valores próximos a 1 indicam associação positiva forte entre os construtos, valores próximos a -1 indicam associação negativa forte entre os construtos, e valores próximos a 0 indicam relação fraca entre os construtos (Hair, Sarstedt, Ringle & Mena, 2012), a Tabela 7 no item Coeficiente de Caminho indica uma associação positiva forte entre os construtos, pois seus resultados estão próximo de 1.

Tabela 7 - Coeficiente de Caminho, Test t, *p-Valor*

	<b>Coeficiente de Caminho</b>	<b>Test t</b>	<b><i>p</i> Valor</b>	<b>Hipóteses</b>
H.1 - Capital humano → Compromisso, Competências, Motivação e Flexibilidade	0,891	53,150	0,000	Confirmada
H.2 - Capital humano → Experiência	0,601	9,696	0,000	Confirmada
H.3 - Capital humano → Formação	0,746	18,339	0,000	Confirmada
H.4 - Capital humano → Satisfação e Participação	0,884	46,603	0,000	Confirmada
H.5 - Capital humano → Qualidade de Serviços	0,599	11,140	0,000	Confirmada

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Considerando os resultados expostos da Tabela 7, todas as hipóteses foram confirmadas. A hipótese H.1 tinha por objetivo verificar a existência da relação positiva e significativa entre Capital Humano e Compromisso, Competência, Motivação e Flexibilidade, o que foi confirmado ( $\beta = 0,891$ ,  $p\text{-valor} < 0,05$ ). A segunda hipótese (H.2) a relação positiva e significativa entre Capital Humano e Experiência, foi confirmada ( $\beta = 0,601$ ,  $p\text{-valor} < 0,05$ ). Assim também foram confirmadas a terceira hipótese (H.3) da relação positiva e significativa entre Capital Humano e Formação ( $\beta = 0,746$ ,  $p\text{-valor} < 0,05$ ), bem como a quarta hipótese (H.4) que se refere a relação positiva e significativa entre Capital Humano e Satisfação e Participação ( $\beta = 0,884$ ,  $p\text{-valor} < 0,05$ ), a quinta hipótese da pesquisa (H.5) que verifica a existência da relação positiva e significativa do capital humano na qualidade de serviços, também efetivamente confirmada ( $\beta = 0,599$ ,  $p\text{-valor} < 0,05$ ).

Por último, a etapa em que serão avaliados os valores de dois indicadores de qualidade de ajuste do modelo: Relevância ou Validade Preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser e Tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou Indicador de Cohen. A validade preditiva ( $Q^2$ ) mensura quanto o modelo se aproxima da perspectiva esperada (ou a qualidade da predição do modelo ou acurácia do modelo ajustado). Quanto ao fundamento de análise, devem ser obtidos valores maiores que zero. (Hair et al., 2014; Ringle, Silva & Bido, 2014). O desejado para um modelo perfeito teria  $Q^2 = 1$  (apresenta que o modelo espelha a realidade – sem erros). Já o segundo ( $f^2$ ) é atingido pela inclusão e exclusão de constructos do modelo (um a um). É avaliado quanto cada constructo é relevante para o ajuste do modelo. Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são respectivamente considerados pequenos, médios e grandes, (Hair et al., 2014; Ringle, Silva, & Bido, 2014), apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - Validade Preditiva ( $Q^2$ ) e Tamanho do Efeito ( $f^2$ )

Variáveis Latentes	$Q^2$	$f^2$
Compromisso, Competências, Motivação e Flexibilidade	0,405	0,364
Experiência	0,185	0,284
Formação	0,305	0,317
Satisfação e participação	0,375	0,342
Qualidade de serviço	0,176	0,375

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A interpretação da Tabela 8 demonstra que tanto os resultados observados de validade preditiva ( $Q^2$ ), todos os valores  $> 0$ , como do tamanho do efeito ( $f^2$ ), todos valores  $> 0,15$  ou  $0,35$ , médios ou grandes respectivamente, indicam que o modelo tem precisão e conformidade, que os constructos são importantes para o ajuste geral do modelo.

## 6 DISCUSSÃO

Este estudo buscou entender dentre as hipóteses testadas e observadas, a relação positiva e significativa do Capital Humano com as variáveis: Compromisso, Competência, Motivação e Flexibilidade, Experiência, Formação, Satisfação e Participação e, por último, com a Qualidade de Serviços, compreendido pelos funcionários de instituições financeiras paranaenses, do setor de atendimento a pessoa jurídica micro e pequenas empresas. Principalmente por considerar que a Qualidade, antes um conceito atribuído primeiramente a empresas industriais, passa a partir do crescimento do setor de serviços ter uma abrangência maior, passando a utilizar o termo Qualidade de Serviços, Mariño-Mesías et al. (2015), o que neste estudo apresentou relação positiva e significativa com todos os atributos relacionados com a dimensão do Capital Humano, todos resultados já apresentados na Tabela 7.

Cada hipótese reforça, na sua abrangência e especificidade, uma contribuição e reforço nos elementos já pesquisados por Mariño-Mesías et al. (2015). Na hipótese H.1 que busca a existência da relação positiva e significativa entre Capital Humano e Compromisso, Competência, Motivação e Flexibilidade, obteve-se maior carga fatorial conforme o modelo de mensuração exposto na Figura 5, que apresentou-se devidamente associado de forma positiva o construto conforme Tabela 7 no item coeficiente de caminho (0,891), bem como sua validade preditiva e tamanho do efeito, que tiveram sua aproximação dentro do esperado, apresentando relevância e acurácia ao modelo conforme Tabela 8 ( $Q^2 = 0,405$  e  $f^2 = 0,364$ ), também contribuindo para a reflexão de empoderamento pelo departamento de gestão de pessoas nas empresas, neste caso as instituições financeiras, de seus colaboradores para fortalecer os atributos identificados nesta hipótese, colaborando para o resultado das organizações (Lakkoju, 2014; Ukil, 2016; Campanile & Watson, 2016).

Na hipótese H.2 que mede a existência da relação positiva e significativa entre Capital Humano e Experiência, seus resultados demonstram tal condição de relação positiva, identificando sua relação positiva também com o construto na Tabela 7 através do resultado do coeficiente de caminho (0,601), apresentando relevância e acurácia esperada ao modelo, conforme tabela 8, ( $Q^2 = 0,185$  e  $f^2 = 0,284$ ). Isto contribui positivamente para a prática da gestão de recursos humanos utilizada, estrategicamente, através do uso do conhecimento do colaborador, habilidades, capacidades e suas experiências, ressaltado por Raifur e Souza (2016), adicionando a isto itens como treinamentos, compensação financeira, participação e

compartilhamento de informação, pontos que em conjunto impulsionam o desempenho organizacional (Saif, Khan, Khan & Khattak, 2016).

Quanto aos resultados oriundos da hipótese H.3 que mede a existência da relação positiva e significativa entre Capital Humano e Formação, devidamente confirmada neste estudo, através do resultado do coeficiente de caminho (0,746) apresentado na Tabela 7, bem como apresentou relevância e acurácia esperada no modelo ( $Q^2 = 0,305$  e  $f^2 = 0,317$ ), expostos na Tabela 8. Este fator colabora não somente para a compreensão da importância do item formação no capital humano, mas para a formação profissional tida como um diferencial competitivo e latente de impacto na qualidade de serviços, observado por Babaei, Rahimian, Ahmad, Omar e Idris (2015), observando que todos os esforços direcionados a treinamento, formação e educação, bem como cultura em uma organização, poderão afetar os seus resultados econômicos (Veltri, D'Orio & Bonanno, 2016).

Considerando os resultados medidos na hipótese H.4, quanto à existência da relação positiva e significativa entre Capital Humano e Satisfação e Participação, também já confirmada conforme relato anterior, observando o resultado do coeficiente de caminho (0,884) constante na Tabela 7, ainda apresentando relevância e acurácia no modelo segundo os resultados apurados ( $Q^2 = 0,375$  e  $f^2 = 0,342$ ), na Tabela 8. A relação positiva encontrada está relacionada diretamente a satisfação que os funcionários possuem, segundo Fernandez & Pitts (2011), quanto a ambiente, salário, plano de carreira, promoção de cargos combinado com a sua participação nos processos e decisões que envolvem efetivamente seu trabalho e acabam por impactar a qualidade de serviço, bem como o nível de canal de comunicação com a diretoria da empresa, fatores que por sua vez impactam na qualidade de serviços e resultados para uma organização (Akhtar, Ding & Ge 2008; Quresh, Akbar, Khan, Sheikh & Hijazi, 2010).

A última hipótese testada e confirmada neste estudo, H.5, com o objetivo de medir a existência da relação positiva e significativa do capital humano na qualidade de serviços, avaliando os resultados que confirmam forte influência do capital humano na qualidade de serviços, bem como a forte e positiva relação, isto através dos resultados que consolidam esta hipótese, como o coeficiente de caminho constante na Tabela 7 resultando em (0,599), bem como a relevância e acurácia no modelo, constante na Tabela 8 ( $Q^2 = 0,176$  e  $f^2 = 0,375$ ). Pode-se afirmar ainda, que estes resultados consolidam não somente a forte influência do capital humano na Qualidade de Serviços, mas, entretanto a força da combinação de todos os atributos, nesta seção, já discutidos, contribuindo para consolidação de resultados de maior qualidade nas organizações (Babaei, Rahimian, Ahmad, Omar & Idris, 2015; Alves et al.,

2015; Sahin, Kitapçı, Altındag & Gök, 2017), que efetivamente por sua vez fortalecem a dimensão capital humano e o efeito positivo na dimensão qualidade de serviços, tornando-se um processo de ciclo virtuoso, (Vella, Gountas & Walker, 2009; Chand, 2010; Mariño-Mesías et al., 2015),

Com base nos resultados apurados nas hipóteses estudadas, observou-se uma esfera maior que a influência do capital humano na qualidade de serviços, que é a utilização de componentes do capital intelectual que potencializam a partir de práticas de gestão de recursos humanos, como por exemplo, o empoderamento dos funcionários de uma organização, a fim de estabelecer critérios que ora refletem em qualidade de serviços percebida não somente pelo ambiente interno, mas principalmente pelo cliente. Estes mecanismos proporcionam a inovação nos processos de uma empresa, como assimilação de novas tecnologias, capacidade de utilizar o conhecimento existente internamente em seus colaboradores para melhora dos processos, aplicação de conhecimentos técnicos, desenvolvimento de novos produtos, melhorias nos produtos e serviços existentes, fortalecimento e ampliação de cultura interna, (Edvinsson, 2012; Gracioli, Godoy, Lorenzetti & Godoy, 2012; Nodari, 2013).

Pode-se considerar que as instituições financeiras, independente do setor em que atuam, principalmente as que desejam melhorar os processos de gestão e a qualidade dos serviços que oferecem a seus clientes, devem implantar políticas de recursos humanos que potencializem prioritariamente o compromisso, a competência, motivação e flexibilidade de seus funcionários com vistas a consolidar resultados perenes, sejam estes econômicos ou orgânicos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados neste trabalho permitiram compreender que algumas características específicas do capital humano possuem relações mais fortes e positivas, em especial com os atributos de Compromisso, Competência, Motivação e Flexibilidade, Experiência, Formação, Satisfação e Participação e a Qualidade de Serviços. Também há o entendimento de que a combinação entre elas para as empresas é essencial, principalmente pela influência que possuem nos resultados, econômicos ou orgânicos, dentre os inúmeros objetivos para uma organização ou setor da economia.

Torna-se visível no âmbito deste estudo que os atributos do capital humano que influenciam de forma positiva e significativa a Qualidade de Serviços, que mais foram evidenciados, considerando os resultados apurados são: Compromisso, Competência, Motivação e Flexibilidade, Experiência, Formação, Satisfação e Participação, uma vez que possuem maior influência e relação positiva com a dimensão capital humano, representados também como aspectos do capital humano, que por sua vez influenciam a qualidade de serviços, respondendo os dois primeiros objetivos específicos.

A dimensão dos resultados obtidos da mensuração do grau de influência do capital humano na qualidade de serviços, por sua vez destacado como relevante e significativo, considerando os resultados de Confiabilidade Composta (0,871) Tabela 5, bem como Coeficiente de Caminho (0,599) Tabela 7, ainda devido à relevância e acurácia esperada no modelo ( $Q^2 = 0,176$  e  $f^2 = 0,375$ ), descritos Tabela 8, respondem o terceiro objetivo específico, bem como demonstram o grau de influência do capital humano na qualidade de serviços.

Tais resultados permitem subsidiar a resposta quanto ao objetivo geral do estudo, que é analisar a influência do capital humano na qualidade de serviços do setor bancário de atendimento às micro e pequenas empresas paranaenses, visto que se conclui que os dados podem subsidiar a construção de estratégias por estas instituições financeiras paranaenses, com viés de fortalecimento dos atributos de Compromisso, Competência, Motivação e Flexibilidade, Experiência, Formação, Satisfação e Participação e a Qualidade de Serviços, com reflexos positivos tanto no capital humano existente quanto na ampliação e melhora do nível de satisfação dos clientes diante da qualidade de serviços prestados, observada neste estudo como dimensão que recebe maior influência do público interno.

A influência do capital humano na qualidade de serviços ocorre neste estudo, com grau satisfatório, através dos seus atributos: Compromisso, Competência, Motivação e

Flexibilidade, Experiência, Formação, Satisfação e Participação, estes medidos individualmente, conforme o resultado das hipóteses testadas e confirmadas, bem como poderá ser utilizado de forma potencial à combinação destes atributos entre si, isto para fortalecer ainda mais a relação entre os funcionários e clientes, para ampliar resultados positivos nas organizações quanto à qualidade de serviços.

Compreender que os aspectos do capital humano que influenciam a qualidade de serviços podem ser fontes recorrentes de receitas, participação de mercado, expansão, enfim, todo sinônimo de crescimento, elege os seus atributos dos funcionários para um enfoque gradual e constante de atenção, direcionamento, treinamento, envolvimento, no processo de gestão com a participação dos colaboradores, podendo ainda utilizar como fonte e ferramenta estratégica para os negócios da organização, seja ela instituição financeira ou não.

Os resultados deste estudo podem ser utilizados prioritariamente, pela direção de instituições bancárias no estado do Paraná, com objetivo de melhoria contínua nos processos dentro da gestão de recursos humanos, utilizando de forma estratégica os atributos aqui eleitos, para consolidação de um nível elevado de qualidade de serviços, percebido internamente na organização e externamente pelo cliente. As contribuições no aspecto científico desta pesquisa servem de elementos que podem subsidiar e ser extraídos para o aspecto de gestão nas organizações.

A limitação desta pesquisa está limitada quanto a sua aplicação somente observando o entendimento pelos funcionários de instituições financeiras, do setor de atendimento a pessoa jurídica micro e pequenas empresas paranaenses, buscando entender a influência do capital humano na qualidade de serviços.

Como sugestões para pesquisas futuras, a aplicação do modelo proposto a uma amostra maior, em outros estados da federação brasileira ou ampliar a nível nacional, bem como a adaptação ou criação de novo instrumento para entender o nível de compreensão do cliente quanto à qualidade de serviço existente neste ou em outro segmento econômico, bem como reprodução da pesquisa em empresas de prestação de serviços de outros setores mais dinâmicos.

## 8 REFERÊNCIAS

- Abeyssekera, I., & Guthrie, J. (2004). Human capital reporting in a developing nation. *The British Accounting Review*. 36, 251–268. doi:10.1016/j.bar.2004.03.004
- Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*. 47(1), 15–32. doi:10.1002/hrm.20195
- Almeida, G. S., Carneiro, T. C. J., & Pelissari, A. S. (2017). Qualidade do Serviço e suas Consequências: uma análise bibliométrica. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*. 8(2), 1965 -1988.
- Alves, A. C., Ramalho, A. M. C., Sousa, C. M. de, Silva, S. S. F. da, Lacerda, C. de S. & Júnior, J. J. da S. (2015). A qualidade do serviço e a satisfação do cliente. *Revista Pensamento & Realidade*. 30(4), 46-61.
- Amoah-Mensah, A. (2010). Customer satisfaction in the banking industry: A comparative study of Ghana and Spain (PhD Thesis). *Universitat de Girona*. Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/22657>.
- Amorim, T. N. G. F., & Silva, L. B. (2012). Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 4(1), 33-42.
- Antunes, M. T. P. & Martins, E. (2002). Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista Contabilidade & Finanças*. 13(29), 41-54.
- Assunção, A. B. A.; Silva, G. S.; Silva, N. L. R. M. & Lima, C. S. F. (2005). Ativo intangível: goodwill ou capital intelectual. *Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade - Contabilidade, Cidadania e Responsabilidade Social*. São Paulo, SP, Brasil, 2.
- Babaei, D., Rahimian, H., Ahmad, A., Omar, Z. & Idris, K. (2015). Ability Mediation Effects in the Relationships between Human Resource Practices and Service Quality. *Iranian Journal of Management Studies*. 8(1), 5-25.
- Banco Central do Brasil. Recuperado em 27/07/2018. <https://www.bcb.gov.br/Nor/relincofin/RIF2015.pdf>
- Banco Central do Brasil. Recuperado em 27/07/2018. [https://www.bcb.gov.br/Nor/relincofin/serie\\_cidadania\\_financeira\\_3\\_uso\\_qualidade\\_servicos.pdf](https://www.bcb.gov.br/Nor/relincofin/serie_cidadania_financeira_3_uso_qualidade_servicos.pdf)
- Barbosa, R. V. N., Wanderley, C. A. & Soeiro, T. M. (2017) Institucionalização dos mecanismos de controle gerencial no relacionamento interorganizacional de uma empresa do setor elétrico. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 29-49.
- BarNir, A. (2012). Starting technologically innovative ventures: reasons, human capital, and gender. *Management Decision*, 50(3), 399–419. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211216205>

- Bhatia, M. & Mehrotra, V. (2016). Determinants of Intellectual Capital Disclosure: Evidence from Indian Banking Sector. *South Asian Journal of Management*. 23(1), 89-111.
- Batool, S., Rahman, S., & Akhtar, N. (2016). Relationship of Management-Rated High Performance Work System and Competitive Advantage: Mediating Role of Collective Human Capital. *Abasyn University Journal of Social Sciences*. 9(1), 176-188.
- Beltrán, I., Escrig, A.B., Bou, J.C., & Roca, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos em la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 16, 221-237.
- Bertolla, F. L., Eckert, A., Dorion, E. C. H. & Nodari, C. H. (2015). Capital intelectual como recurso na retenção de clientes. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. 9(3), 155-168.
- Bhattacharya, M., Doty, D.H. & Garavan, T. (2014). The Organizational Context and Performance Implications of Human Capital Investment Variability. *Human Resource Development Quarterly*. (25)1, 87-113.
- Bilich, F. & Silva, R. da. (2008). Evaluation and optimization of the impact of intellectual capital on organizational performance. *Portuguese Journal Of Management Studies*. (XIII) 3, 341-359.
- Bonacim, C. A., & Araujo, A. M. D. (2010). Influência do capital intelectual na avaliação de desempenho aplicada ao setor hospitalar. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 15(supl 1), 1249-1261.
- Bontis, N. (1999) Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Int. J. Technology Management*, (18), 433–462.
- Bose, S., & Gupta, N. (2013). Customer perception of services based on the SERVQUAL dimensions: A study of Indian commercial banks. *Services Marketing Quarterly*. 34(1), 49-66.
- Bostanji, G. M. (2013). “The Impact of Service Quality on Customers Loyalty a Stusy on Five Stars Hotel’s Customers in Riyadh, KSA”. *European Journal of Business and Management*. 5(31), 230-241.
- Bowrin, A. R. (2008). International accounting Standards and financial reporting quality in Trinidad and Tobago. *Journal of Business, Finance and Economics in Emerging Economies*. (3) 1, 118-150.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49.
- Brasil, Banco Central do. (2016). *Série Cidadania Financeira*. Estudos sobre Educação, Proteção e Inclusão. Uso e Qualidade de Serviços Financeiros no Brasil. 3.
- Brasil. Banco Central do. (2015). *Relatório de Inclusão Financeira*. Brasília: Banco Central do Brasil. (3).

- Calix, C. G., Vigier, H. P., & Briozzo, A. E. (2015). Capital intelectual y otros determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de la zona norte de Honduras. *Suma de Negocios*, 6(14), 130-137.
- Campanile, T., & Watson, M. (2016). The transformation of Bank boards. *The Corporate Board*. 12-16.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*. 25, 1257–1278. doi:10.1002/smj.428.
- Carlos Filho, F. de A., Lagioia, U. C. T., Monteiro, J. A. de M., Silva Filho, L. L. da, Araujo, J. G. de & Araújo, J. G. N. de. (2014). Importância e Contribuição do Ativo Intangível: Percepção dos Empreendedores de Micro e Pequenas Empresas Sobre o Capital Intelectual. *Organizações em contexto*. 10( 20), 1-27.
- Carvalho, F. de M., Kayo, E. K. & Martin, D. M. L. (2010). Tangibilidade e Intangibilidade na Determinação do Desempenho Persistente de Firms Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*. 14(5), 871-889.
- Castro Junior, D. Silveira-Martins, E. & Nogueira, M. G. S. (2012). Qualidade de Serviço: Um estudo bibliométrico nas bases de dados internacionais. *SEMEAD – Seminários de Administração*, 15, 2012, São Paulo: USP.
- Cassol, A., Gonçalves, C. R., Santos, A. & Ruas, R. L. (2016). A Administração Estratégica Do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado Na Capacidade Absortiva Para Potencializar Inovação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(1), 27.
- Cavalcanti, J. M. M., Amaral, H. F., Correia, L. F. & Louzada, L. C. (2017). Proposta de Convergência Teórica das Perspectivas das Finanças e da Contabilidade na Avaliação de Ativos Intangíveis. *Revista Universo Contábil*. 13(4), 177-193.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2016). Measurement of Intellectual Capital in the Indian Banking Sector. *The Journal for Decision Makers*. 41(1), 61–73.
- Chan, J. O. (2005). Toward a Unified View of Customer Relationship Management. *The Journal of American Academy of Business*. 6(1), 32–38.
- Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(4), 551-566.
- Chang, M., Jang, H. B., Li, Y. M. & Kim, D. (2017). The Relationship between the Efficiency, Service Quality and Customer Satisfaction for State-Owned Commercial Banks in China. *Sustainability*. 9, 1-15.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. in Marcoulides, G. A. (Ed.). *Modern methods for business research*. London: *Lawrence Erlbaum Associates*, p. 295-236.
- Chin-Chen Yeh, & Fan-Hua Kung. (2013). Aligning human capital measurement with corporate value creation: Evidence from the Taiwan electronics industry. *International*

- Journal of Business & Finance Research (IJBFR)*, 7(5), 35–46.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- Colauto, R. D., Cunha, J. V. A. da, Avelino, B. C. & Oliveira, M. S. L. (2011). Avaliação do capital intelectual desenvolvido em organizações não governamentais: comparação entre entidades brasileiras e portuguesas. *Enfoque: Reflexão Contábil*. 30(2), 09-23.
- Coleman, J. S. (1988). “Social Capital in the Creation of Human Capital,” *The American Journal of Sociology*. 94 (1), 95–120.
- Coomer, C. & Gupta, S. S. (2017). Which Factors Determine Bank Selection? A Sample Study of MBA Students in Kolkata. *IUP Journal of Bank Management*. 16(4), 50-68.
- Coser, A. (2012). *Modelo para análise da influência do Capital Intelectual sobre a performance dos projetos de software*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Crisóstomo, V. L. (2009). Ativos Intangíveis: estudo comparativo dos critérios de reconhecimento, mensuração e evidenciação adotados no Brasil e em outros países. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*. 12(1), 50-68.
- Cruz, U. L. da & Lyrio, E. F. (2018). Administração estratégica e gestão do capital humano – um estudo de caso. *Revista de Carreiras Pessoas*. 8(1), 113-129.
- Curado, C. (2008). “Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry”, *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 141-65.
- Curado, C., Henriques, L. & Bontis, N. (2011). Intellectual capital disclosure payback. *Management Decision*. 49(7), 1080-1098.
- Dalbem, M. C., Bastian-Pinto, C. de L. & Andrade, A. M. de. (2014). O valor financeiro do capital humano e o desafio de retê-lo nas empresas. *BBR - Brazilian Business Review*, 11(1), 51 – 72.
- Dias Junior, C. M., Lima, M. V. A. de & Dalmau, M. B. L. (2011). Uma Contribuição ao Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho para Ativos Intangíveis Organizacionais. *Revista de Ciências da Administração*. 13(31), 11-29.
- Edvinsson, L. (2012). IC 21 - Reflections from 21years of IC practice and theory. *Journal of Intellectual Capital*, 14, 1-11.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L. da & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados – Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fernández, M., Gisbert, A. & Salazar, J. C. (2013). Influencia del capital humano en la calidad de la auditoría contable. *Intangible Capital*. 9(4), 1194-1215.

- Fernandez, S., & Pitts, D. W. (2011). Understanding employee motivation to innovate: Evidence from front line employees in United States federal agencies. *Australian Journal of Public Administration*. 70(2), 202–222. doi:10.1111/j.1467-8500.2011.00726.x
- Ferraz, N. de A., Melo, F. J. C. de, Jerônimo, T. de B., Albuquerque, A. P. G. de & Medeiros, D. D. de. (2017). Avaliação da qualidade dos serviços: caso real no centro fitness do hotel. *Rev. Bras. Pesq. Tur.* 12(1), pp. 1-27.
- Ferreira, A. I. & Martinez, L. F. (2011). Intellectual Capital: Productivity and Investment Perceptions. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 249-260.
- Ferreira, R. R. A., Saggin, A. C., Miura, M. N., & Ribeiro, I. (2018). O valor percebido pelo consumidor brasileiro de tênis para corrida de rua. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*. 7(1), 1-21.
- Figueiredo Filho, D. B. & Silva Junior, J. A. da. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson ( $r$ ). *Revista Política Hoje*. 18(1), 115-146.
- Flores, M. del R. D., Garcia, M. L. S. & Adame, M. E. C. (2017). Medición del capital intelectual en el sector bancario: aplicación de los modelos Skandia y vaic. *Innovar*. 27(66), 75-89.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), 39-50.
- Gallon, A. V., Souza, F. C. de, Rover, S. & Ensslin, S. R. (2008). Um estudo reflexivo da produção científica em capital intelectual. *RAM – Revista De Administração Mackenzie*, 9(4), 142-172.
- Ganguli, S., & Roy, S. K. (2010). Service quality dimensions of hybrid services. *Managing Service Quality*. 20(5), 404-424.
- Garg, J. P. (2017). A comparative study of human resource disclosure and reporting practices of selected public and private sector banks in India. *International Journal of Research in Commerce & Management*. 8(11), 68-71.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Giraldi, J. M. E. & Ikeda, A. A. (2010). Valores pessoais como base para segmentação estratégica: um estudo com profissionais paulistas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(36), 322-340.
- Gjerde, O. Knivsflå, K & Sættem, F. (2008). The value relevance of adopting IFRS: evidence from 145 NPCGA restatements. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*. 17(2), 92-112.
- Goplani, R. (2017). Service Quality Management in Retail Banking with Reference to Satisfaction and Switching Intentions of the Customers. *IUP Journal of Marketing Management*. 16(4), 7-19.
- Gracioli, C., Godoy, L. P., Lorenzetti, D. B. & Godoy, T. P. (2012) Capital Intelectual: Uma Ferramenta Inovadora Na Busca Por Vantagens Competitivas. *Revista de Administração*

- e Inovação*. 9(4), 96-120.
- Graziano, G. O., Oswaldo, Y. C., Pizzinatto, A. K. & Spers, V. R. E. (2016) Programas de Endomarketing na Indústria de Produtos Orgânicos: Estudo do Marketing de Relacionamento. *Brazilian Journal of Marketing – BJM, Revista Brasileira De Marketing – ReMark*. 15(5), 626-641.
- Guo, X., Duff, A., & Hair, M. (2008). Service quality measurement in the Chinese corporate banking market. *International Journal of Bank Marketing*. 26(5), 305-327.
- Gusman, Y., & Febrian, E. (2016). The impact of managerial cognition, human capital and social capital on strategic entrepreneurship and firma performance: evidence from Indonesian Islamic Bank industry. *Academy of Strategic Management Journal*. 15(3), 82-94.7
- Hafeez, S. & Muhammad, B. (2012), “The Impact of Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty Programs on Customer’s Loyalty”. *International Journal of Business and Social Science*. 3(16), 200-209.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de dados*. 6 ed. São Paulo: Bookman.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. doi: 10.1108 / IJCHM-10-2016-0568
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*. 60, 52–70.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*. 20, 277-319.
- Henseler, J., Hubona, G. & Ray, P.A. (2015). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*. 116(1), 2-20.
- Hossain, M.A., Dwivedi, Y.K., & Naseem, S.B. (2015). Developing and validating a hierarchical model of service quality of retail banks. *Total Quality Management*. 26(5), 534–549. DOI/10.1080/14783363.2013.856545
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38(3), 635–672. doi:10.2307/256741
- Ienciu, N. M. C. & Matis, D. (2011). A theoretical framework of intellectual capital. *International Journal of Business Research*. 11(2).

- Ienciu, N. M. C. & Matis, D. (2013). *Theories and practices for human capital as component of intellectual capital in the accounting field*. Doctoral Thesis. Universitatea Babeş-Bolyai. Cluj-Napoca.
- Iudícibus, S., Martins, E., Gelbcke, E. R. & Santos, A. (2010). *Manual de contabilidade societária*. São Paulo: Atlas, 792(3).
- Jafarnezhad, M. & Tabari, N.A.Y. (2016). The Effect of Intellectual Capital on Financial Performance: Evidence from Iranian Banks Listed in Tehran's Stock Exchange. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. 3(1), 1-13.
- Joia, L. A. (2001). Medindo o Capital Intelectual. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 54-63.
- Joia, L. A. & Malheiros, R. (2010). Evidências Empíricas Da Influência De Alianças Estratégicas No Capital Intelectual De Empresas. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. 7(2), 162-177.
- Jordão, R. V. D., Casas Novas, J. L. P. M. M., Souza, A. A. de & Neves, J. T. de R. (2013). Controle do Capital Intelectual: Um modelo aplicado à gestão dos ativos do conhecimento. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 12(2), 195-227.
- Knatko, D., Shirokova, G., & Bogatyreva, K. (2016). Industry choice by young entrepreneurs in different country settings: the role of human and financial capital. *Journal of Business Economics and Management*. 17(4), 613–627.
- Khan, M. M. & Fasih, M. (2014), “Impact of Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Evidence from Banking Sector”. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 8(2), 331-354.
- Kayo, E. K., Kimura, H., Martin, D. M. L. & Nakamura, W. T. (2006). Ativos Intangíveis, Ciclo de Vida e Criação de Valor. *RAC*. 10(3), 73-90.
- King, C. & Grace, D. (2008). Internal Branding: exploring the employee's perspectiva. *Journal Of Brand Management*. 15(5), 358-372.
- Kumar, D., Jumaev, M. & Hanaysha, M. (2012). Impact of relationship marketing on customer loyalty in banking sector. *Far East Journal of Psychology and Business*. 6 (3), 36-55.
- Lagioia, U. C. T. (2012). *Pronunciamentos Contábeis na Prática*. Atlas, São Paulo.
- Lai, C.S. & Nguyen, M.C. (2017). Factors affecting service quality, customer satisfaction and loyalty of mobile phone service providers in Vietnam. *The International Journal of Organizational Innovation*. 10(2), 75-85.
- Lakkoju, S. (2014). An empirical analysis of managerial and non-managerial HRD climate perceptions in SBI and KVB through internal and external comparison: A case study conducted in Andhra Pradesh. *DECISION, Official Journal of Indian Institute of Management Calcutta*. 41(1), 51–72. DOI 10.1007/s40622-014-0030-8

- Leal, C. T., Marques, C. P., Marques, C. S. & Braga Filho, E. (2015). A influência do capital intelectual na satisfação laboral: um modelo estrutural aplicado a uma cooperativa de crédito. *Tourism & Management Studies*. 11(2), 219-225.
- Lee, S., Sun, K. A., Wu, L., & Xiao, Q. (2018). A Moderating Role of Green Practices on the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction: Chinese Hotel Context. *Journal of China Tourism Research*. 14(1), 42-60.
- Lev, B. (2001). Measuring the value of Intellectual Capital. *Ivey Business Journal*. 65(4), 16-20.
- Levin, D. Z., Walter, J., Appleyard, M. M. & Cross. R. (2016) Relational Enhancement: How the Relational Dimension of Social Capital Unlocks the Value of Network-Bridging Ties. *Group & Organization Management*. 41(4), 415-457.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58. doi:10.2307/20159559
- Lim, L. L. K., & Dallimore, P. (2004). Intellectual capital: Management attitudes in service industries. *Journal of Intellectual Capital*. 5(1), 181-194. doi:10.1108/14691930410512996
- Lima, C. A., & Carmona, C. U. (2011). Determinantes da formação do capital intelectual nas empresas produtoras de tecnologia da informação e comunicação. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 112-138.
- Lima, F. (2017). Bancarização cresceu 3,3% ao ano desde 2006. *Valor Econômico*. Recuperado em 26 de maio de 2018 de: <http://www.valor.com.br/financas/4900432/bancarizacao-cresceu-33-ao-ano-desde-2006-diz-diretor-do-bc>.
- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*. 20(2), 136-147. doi:10.1108/08876040610657066
- Macedo, A. F. P. de, Oliveira, A. M., Nobre, L. N., Brito, S. G. & Quandt, C. O. (2015). Governança Corporativa e Evidenciação de Capital Intelectual em Empresas Brasileiras. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*. 3(1), 18-33.
- Malhotra, N., & Murkherjee, A. (2004). The relative influence of organization commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*. 18(3), 162-174.
- Malik, G. & Oberoi, M.K. (2017). Analyzing the impact of elevated service quality in online banking services on customer satisfaction. *aWEshkar*. 22(1), 107-119.
- Mariño-Mesías, R. M., Rodríguez-Antón, J. M. & Rubio-Andrada, L. (2015). Cómo influye el capital humano en la calidad de servicio? Una aplicación al sector bancario andorrano. *Spanish Journal of Finance and Accounting*. 44(2), 146-179.
- Marr, B. (2008). Impacting future value: how to manage your intellectual capital.

- Management Accounting Guideline* (MAG), jointly published by CMA, AICPA and CIMA.
- Martins, M. M., Morais, A. I. & Isidro, H. (2012). A Divulgação do Capital Intelectual em Portugal na Primeira Década do Século XXI. *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve*, 3.
- Martins, M. M., Morais, A. I. & Isidro, H. (2013). O valor do Capital Intelectual das empresas portuguesas. *Tourism and Management Studies*, 3.
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. *São Paulo: Atlas*.
- Matos, F. & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 233-245.
- Melo, P. T. N. B. de, Bellen, H. M. V. & Zaro, E. S. (2015) A Qualidade do Capital Social com Stakeholders: Fator de Desenvolvimento Espúrio ou Sustentável. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 4(2).
- Miura, M. N. & Souza, M. J. B. de. (2015). Cocriação de Valor nos Serviços: Perspectivas de Estudos. *Business and Management Review*. 4(8), 416-427.
- Molloy, J. & Barney, J.B. (2015). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *Academy of Management Perspective*. 29(3), 309–325.
- Moreira, F. G., Violin, L. F., & Silva, L. C. da. (2014). Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. *Revista de Carreiras e Pessoas, (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 4(3).
- Moreno, T. C. B., Borsatto Junior, J.\_L., Dal Vesco, D.\_G. & Walter, S.\_A. (2016). Capital Intelectual e o Sistema de Controles Gerenciais das Instituições Públicas de Ensino Superior: Um Ensaio Teórico Sob A Perspectiva Da Teoria Da Contingência. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. 15(3), 39-52.
- Nascimento, E. M., Oliveira, M. C. de, Marques, V. A. & Cunha, J. V. A. da. (2012). Ativos intangíveis: análise do impacto do grau de intangibilidade nos indicadores de desempenho empresarial. *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*. 31(1), 37-52.
- Nauman, S., & Hussain, N. (2017). Provision of human capital by business schools of Pakistan: A need for the sustainability of the Pakistani banking sector. *Journal of Education for Business*. 92(1), 44–52.
- Nodari, F. (2013). *A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva*. 144 f. Dissertação de Mestrado em Administração não publicada, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Núñez, T. F. S. & Méndez, M. M. M. (2008). Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la PYME. *Cuad.Adm.Bogotá*. 21(35), 229-248.

- Nupur, J. (2010). E-Banking and Customers' Satisfaction in Bangladesh: An Analysis". *International Review of Business Research Papers*. 6(2), 145-156.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., & Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*. 40(1), 316–346.
- Nyberg, A. J. & Wright, P. M. (2015). 50 Years of Human Capital Research: Assessing What We Know, Exploring Where We Go. *Academy of Management Perspectives*. 29(3), 287–295.
- Ojo, O. (2010). The Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Telecommunication Industry: Evidence from Nigeria. *Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*. 1(3), 88-100.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1990). *An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 379–408. doi:10.1002/job.312.
- Perez, M. M. & Famá, R. (2006). Ativos Intangíveis e o Desempenho Empresarial. *Revista Contabilidade & Finanças*. 17(40), 7–24.
- Quresh, T. M., Akbar, A., Khan, M. A., Sheikh, R. A., & Hijazi, S. T. (2010). Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks? *African Journal of Business Management*. 4(7), 1281–1288.
- Raifur, L. & Souza, A. F. de. (2016). Impactos do Capital Humano no Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. 10(3), 33-48.
- Ramos, H. P., Ribeiro, K. K. M. & Perlin, M. S. (2017). The forecasting power of internet search queries in the Brazilian financial market. *Mackenzie Management Review (Rev. de Adm. Mackenzie – RAM)*. 18(2), 184-210.
- Raupp, F. M. & Beuren, I. M. (2009). *Caracterização da Pesquisa em Contabilidade*. In: Beuren, I. M. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas.
- Reichelt, V.P. (2012). Valor Percebido e seu Impacto na Lealdade: Proposição e Teste de Modelo Quanto ao Relacionamento Entre as Instituições de Ensino Superior e Seus Alunos. *Revista GUAL*. 5(3), 132-154.
- Ringle, C. M., Silva, D. da & Bido, D. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*. 13(2), 54-71.

- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*. 44(4), 471–488. doi:10.1002/hrm.20085
- Rodríguez-Antón, J. M., Trujillo-Reyes, J. C., Arata-Andreani, A., & Herrera-Catalina, A. (2005). Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual para el sector hotelero español, mexicano, chileno y dominicano. Madrid: CEAL-UAM.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology*. 65(1), 693–717.
- Sahin, A., Kitapçı, H., Altindag, E. & Gök, M. S. (2017). Investigating the impacts of brand experience and service quality. *International Journal of Market Research*. 59(6), 707-724.
- Said, O. A. E. & Fathy, E. A. (2015). “Assessing university students' satisfaction with on campus cafeteria services”. *Tourism Management Perspectives*. 16, pp. 318-324.
- Saif, N., Khan, I. U., Khan, M. H., & Khattak, M. Z. (2016). Relationship Between Human Capital Development and Organization Performance. (Evidence From Pakistan Banking System). *Sci.Int.(Lahore)*. 28(3), 3135-3143.
- Sánchez, P., & Cañibano, L. (2001). Measuring intangibles to understand and improve innovation management (MERITUM) (Final report). Recuperado de [http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_filer/FINAL\\_REPORT\\_MERITUM.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf) [consultado 30 de Setembro de 2018].
- Sánchez-Hernández, M.I., Gallardo-Vásquez, D., Barcik, A., & Dziwiński, P. (2016). The Effect of the Internal Side of Social Responsibility on Firm Competitive Success in the Business Services Industry. *Sustainability*. 8, 179-194.
- Sanematsu, L., Silva, A. & Vieira, A. (2016). Relação entre Fabricante e Varejista: um Estudo Qualitativo Comparativo no Setor de Peças Automotivas. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*. 6(3), 56-69.
- Santos R. R., Melo, F. J. C. M., Claudino, C. N. Q. & Medeiros, D. D. (2017). “Model For Formulating Competitive strategy: the supplementary health sector case”. *Benchmarking (Bradford)*. 24, 219-243.
- Saravanakumar, G. & Jayakrishnan, J. (2014), “Effects of Service Quality on Customer Loyalty: Empirical Evidence from Co-Operative Bank. *International Journal of Business and Administration Research Review*. 2(4), 87-94.
- Sebrae - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016, ago). Empresários, potenciais empresários e produtores Rurais no Brasil (2009 a 2014). *Brasília: Sebrae*.
- Sebrae - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017, dez). *Boletim de Estudos & Pesquisas*. 61(1), 1-4.
- Sehgal, R. & Chawla, S. (2017). A Gap Analysis of Service Quality of Internet Banking Services of State Bank of India in Northern India. *Journal of Management Research*. 17(3), 137–145.

- Scharf, E. R. (2012). A Proposta de Valor e o Capital Humano: práticas estratégicas de marketing. *R. Bras. Gest. Neg.* 14(43), 216-233.
- Scott, M. (2013). Human Capital: The missing factor in valuing F&F companies. *Perfumer & Flavorist.* 38, 30-32.
- Shah, S. N. U., Jan, S. & Baloch, Q. B. (2018). Role of Service Quality and Customer Satisfaction in Firm's Performance: Evidence from Pakistan Hotel Industry. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences.* 12 (1), 167-182.
- Sharabati, A A. A., Jawad, S. N. & Bontis, N. (2010) "Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan". *Management Decision.* 48(1), 105- 131.
- Shih, K. H., Chang, C. J., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital.* 11(1), 74–89. doi:10.1108/14691931011013343.
- Shiller, R. J. (2013). *Finance and the good society*. Princeton: Princeton University Press.
- Simó, P. & Sallán, J. M. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios De Economía Aplicada.* 26(2), 65-78.
- Silva, P. J., Brito, M. J. de, Sousa, A. R. de & Brito, V. da G. P. (2015) Capital Social em Rede Organizacional: Uma análise de suas dimensões explicativas. *Gest. Prod.* 22(4), 887-901.
- Silva, A. C. da, Wanderley, C. A. N. & Santos, R. dos. (2010). Utilização de ferramentas estatísticas em artigos sobre Contabilidade Financeira – um estudo quantitativo em três congressos realizados no país. *RCC.* 1(14), 11-28.
- Singh, D., Singh, H. & Sandhu, N. (2017). Service Development Strategies Employed by Public and Private Sector Banks in India: A Comparative Study. *IUP Journal of Business Strategy.* 14(1), 18-33.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. (2012). Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing.* 66(1), 15-37.
- Sollosy, M., McInerney, M. & Braun, C. K. (2016). Human Capital: A Strategic Asset Whose Time Has Come to Be Recognized on Organizations' Financial Statements. *The Journal of Corporate Accounting & Finance.* 27(6), 19-27.
- Sperafico, J. H., Engelman, R., & Gonçalves, M. A. (2017). Capital Intelectual Organizacional e Inovação em Micro e Pequenas Empresas de Base Tecnológica. *Revista Raunp.* 9(1), 51-61. doi: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v9i1.1596>
- Steenkamp, N. & Kashyap, V. (2010). Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions. *Journal of Intellectual Capital.* 11(3), 368-390.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

- Stewart, T. A. (2002). *A Riqueza do conhecimento – O capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus.
- Su, H. Y. (2014). Business Ethics and the Development of Intellectual Capital. *J Bus Ethics*. 119(1), 87–98.
- Su, L., Swanson, S. R. & Chen, X. (2016). The effects of perceived service quality on repurchase intentions and subjective well-being of Chinese tourists: The mediating role of relationship quality. *Tourism Management*. 52, 82-95.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*. 48(3), 450–463. doi:10.5465/AMJ.2005.17407911.
- Talukder, A.K. & Bhowal, A. (2017). A Study of commercial Banking service quality and customer satisfaction. *International Journal of Research in Commerce & Management*. 8(7). 10-13.
- Tjan, A. (2009). *Your employees have no clue what your company does*. Recuperado em 16 de maio de 2018 de: <https://hbr.org/2009/09/your-employees-have-no-clue-wh.html>.
- Trigueiro, F. M. C., Neto, D. A. C., Santos, T. de S. & Prearo, L. C. (2017). Comportamento de consumo no segmento de veículos automotores nas cidades de Cuiabá e Várzea Grande. *Navus*. 7(3), 07-18.
- Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. *São Paulo: Atlas*.
- Ukil, M. I. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh. *Business: Theory and Practice*. 17(2), 178–189. <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2016.651>
- Vargas, V. do C. C. de, Selig, P. M., Andrade, D. F. de & Ribeiro, J. L. D. (2008). Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano. *Gest. Prod.* 15( 3), 619-634.
- Vaz, C. R., Inomata, D. O., Viegas, C. V., Selig, P. M. & Varvakis, G. (2015). Capital intelectual: classificação, formas de mensuração e questionamento sobre usos futuros. *Navus*. 5(2), 73-92.
- Veltri, S., D'Orio, G., & Bonanno, G. (2016). Measuring Managerial Ability Using a Two-stage SFA-DEA Approach. *Knowledge and Process Management*. 23(4), 247-258. DOI: 10.1002/kpm.1528
- Vella, P. J., Gountas, J., & Walker, R. (2009). Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. *Journal of Services Marketing*. 23(6), 407–421. doi:10.1108/08876040910985870
- Wali, A. (2017). Impact of Service Quality on Customers Loyalty: A Study of Islamic Banks Customers. *Journal of Managerial Sciences*. 11(3), 215-244.
- Wright, P. M., Coff, R. & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital crossing the great divide. *Journal of Management*. 40(2), 353–370.

- Wu, C. H., Liao, H., Hung, K., & Ho, Y. (2012). Service guarantees in the hotel industry: Their effects on consumer risk and service quality perceptions. *International Journal of Hospitality Management*. 31(3), 757-763.
- Zeglat, D. & Zigan, K. (2014). Intellectual capital and its impact on business performance: Evidences from the Jordanian hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*. 13(2), 83-100.
- Yang, C. C. & Lin, C. Y. Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*. 20(9), 1965-1984. doi:10.1080/09585190903142415.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L. & Cheng, T. C. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*. 124(1), 109-120.
- Yildiz, E. (2017). Effects of Service Quality on Customer Satisfaction, Trust, Customer Loyalty and Word of Mouth: an Application on Cargo Companies in Gümüşhane. *Global Journal of Economics and Business Studies*.6(12),81-88.
- Yoo, D. & Park, J. (2007). Perceived service quality: Analyzing relationships among employees, customers, and financial performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 24(9), 908-926.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*. 41(2), 335-361. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

### **Questionário Aplicado foi replicado do estudo de:**

Mariño-Mesías, R.M., Rodríguez-Antón, J.M. & Rubio-Andrada, L. (2015). Cómo influye el capital humano en la calidad de servicio? Una aplicación al sector bancario andorrano. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 44(2), 146–179.

### **Prezado(a) respondente:**

**Olá, sou Ronaldo Perez Vieira, Mestrando no programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Gostaria de pedir a gentileza de alguns minutos de sua atenção para responder esta pesquisa, que faz parte de minha dissertação, e que busca compreender o grau de influência do Capital Humano na Qualidade dos Serviços.**

**Agradeço sua disposição em responder justamente pela preciosidade do seu tempo. O questionário deve ser respondido levando em consideração sua experiência como funcionário de uma instituição financeira do setor de atendimento à pessoa jurídica de micro e pequenas empresas.**

**As respostas serão tratadas de forma confidencial preservando o sigilo dos respondentes.**

**Desde já agradeço a atenção.**

### **O questionário é dividido em três seções:**

1ª Refere-se à avaliação de atributos do capital humano considerados mais importantes em uma organização bancária;

2ª Destina-se a identificar os aspectos da qualidade dos serviços relacionados com o comportamento pessoal que consideram mais importante em uma organização bancária;

3ª Refere-se ao grau de influência que tem o capital humano na qualidade de serviços em uma organização bancária.

A escala de avaliação decorrentes em cada uma das seções a seguir, **1 (pontuação mínima, menor grau de importância)** e **5** significa **(maior pontuação, maior grau de importância)**.

## BLOCO 1: CAPITAL HUMANO

(A) O capital humano de uma organização é composto dos seguintes atributos: **experiência, formação, compromisso, competência, motivação, satisfação, flexibilidade** e a **participação** de seus funcionários.

Considerando que a **experiência** se refere *ao conhecimento que foi adquirido com a prática*, indicar o nível de importância da **experiência** como um atributo de capital humano de sua organização:

Atributo	Importância
Experiência	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Considerando que a formação se refere *ao corpo de conhecimento específico para uma determinada área, derivado das tarefas desempenhadas na organização*, indicar o nível de importância da formação como um atributo de capital humano da sua organização:

Atributo	Importância
Formação	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Considerando que o compromisso refere-se *ao fato de identificar e sentir-se um membro de uma organização*, indicar o nível de importância do compromisso como um atributo do capital humano de sua organização:

Atributo	Importância
Compromisso	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Considerando que as competências se referem *ao conjunto de conhecimentos e habilidades para desempenhar as funções designadas de forma adequada*, indique o nível de importância das competências como um atributo do capital humano de sua organização:

Atributo	Importância
Competências	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Considerando que a motivação refere-se *a um impulso para chegar a um objetivo*, indicar o nível de importância da motivação como um atributo do capital humano em sua organização:

Atributo	Importância
Motivação	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Considerando que a satisfação refere-se *ao bem-estar dos empregados no seu trabalho*, indicar o nível de importância da satisfação como um atributo do capital humano em sua organização:

Atributo	Importância
Satisfação	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Considerando que a flexibilidade se refere *à disposição do empregado para se adaptar às mudanças no trabalho*, indicar o nível de importância da flexibilidade como um atributo do capital humano em sua organização:

Atributo	Importância
Flexibilidade	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Considerando que a participação refere-se *à influência dos trabalhadores na tomada de decisões e na elaboração de propostas*, indicar o nível de importância da participação como um atributo do capital humano em sua organização:

Atributo	Importância
Participação	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

(B) Como sua organização valoriza os seguintes aspectos do capital Humano?

<b>Atributo</b>	<b>Item</b>	<b>Importância</b>
Experiência	<b>A experiência dos funcionários em seus postos de trabalho.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A experiência dos funcionários na organização.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A experiência dos trabalhadores no setor.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Formação	<b>Ter uma formação adequada aos funcionários da organização.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A predisposição dos funcionários para participar de treinamento e desenvolvimento eficaz, programas oferecidos pela organização.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A predisposição dos funcionários para participar de treinamento e desenvolvimento eficaz, programas oferecidos por outras instituições.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>O uso das oportunidades de formação na organização, treinamento de funcionários, e as oportunidades para melhorar suas habilidades.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Compromisso	<b>Elevado sentido de responsabilidade para com os funcionários da organização.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A identificação dos empregados com os valores da organização.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>O sentimento de orgulho de pertencer à organização.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

<b>Atributo</b>	<b>Item</b>	<b>Importância</b>
Competências	<b>A capacidade dos trabalhadores de resolver problemas.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>O comportamento ético dos empregados.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>O conhecimento de tudo relacionado com o trabalho dos funcionários.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A atualização das competências dos trabalhadores, de acordo com as mudanças no setor.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Motivação	<b>A motivação dos empregados pela satisfação dos clientes.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>O sentimento dos colaboradores para a qualidade do serviço.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A motivação dos empregados em melhorar e fazer coisas novas.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Satisfação	<b>A satisfação dos empregados com o ambiente de trabalho.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A satisfação do empregado com o salário recebido.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A satisfação do empregado com as oportunidades de promoção na organização.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A satisfação do empregado com o tipo de trabalho na organização.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Flexibilidade	<b>Iniciativas voluntárias por parte dos empregados para propor mudanças no trabalho.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

	A aceitação pelos empregados das iniciativas propostas pela organização.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	A aceitação pelos empregados da introdução de novidades tecnológicas na organização.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	Facilidade de adaptação do empregado, as necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Participação	A participação dos funcionários nas decisões que os afetam.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	A percepção dos empregados sobre as políticas e procedimentos da organização.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	A possibilidade por parte dos empregados, em sugerir melhoras na realização de suas tarefas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	O acesso que os funcionários possuem, quanto aos canais de comunicação junto à direção geral.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

## BLOCO 2: QUALIDADE DE SERVIÇO

(A) A qualidade dos serviços de uma organização, ligada ao comportamento dos seus empregados, é composta das seguintes dimensões: confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia.

Considerando que a confiabilidade refere-se à *habilidade dos empregados para realizar o serviço prometido de forma confiável e cuidadosa*, indicar o nível de importância da confiabilidade como uma dimensão da qualidade do serviço de sua organização:

Atributo	Importância
Confiabilidade	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Considerando que a capacidade de resposta refere-se à *disponibilidade e a disposição dos funcionários para ajudar os clientes e proporcionar um serviço rápido*, indicar o nível de importância da capacidade de resposta como dimensão da qualidade do serviço de sua organização:

Atributo	Importância
Capacidade de Resposta	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Considerando que a segurança se refere ao *conhecimento e atenção demonstrada pelos funcionários e suas habilidades para inspirar credibilidade e confiança*, indique o nível de importância da segurança como dimensão da qualidade do serviço de sua organização:

Atributo	Importância
Segurança	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Considerando que a empatia refere-se à *atenção individualizada que oferecem os empregados a seus clientes*, indique o nível de importância da empatia como dimensão da qualidade de serviço da sua organização.

Atributo	Importância
Empatia	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

(B) Como sua organização valoriza os seguintes aspectos da qualidade de serviços associada ao comportamento dos empregados?

<b>Atributo</b>	<b>Item</b>	<b>Importância</b>
Confiabilidade	<b>A realização das promessas no tempo previsto.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>Realização correta do serviço num primeiro instante.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>Realização do serviço no tempo prometido.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Capacidade de Resposta	<b>A oferta de um serviço rápido.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A disposição dos empregados para ajudar os clientes.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A disposição dos empregados para responder as perguntas dos clientes.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

<b>Atributo</b>	<b>Item</b>	<b>Importância</b>
Segurança	<b>A confiança transmitida aos clientes por parte dos empregados.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A segurança que proporcionam os empregados aos clientes na realização de suas transações.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A amabilidade dos empregados para com os clientes.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>O conhecimento dos empregados para responder as perguntas dos clientes.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Empatia	<b>A atenção personalizada que os empregados oferecem aos clientes.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A preocupação dos empregados pelos interesses dos clientes.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<b>A compreensão das necessidades específicas dos clientes, pelos empregados.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

**CONSIDERAÇÃO FINAL: A INFLUÊNCIA DO CAPITAL HUMANO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.**

Tendo em conta sua organização, indique o grau de influência que tem o Capital Humano na Qualidade dos Serviços.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
--	--

Grupo Profissional	<input type="checkbox"/> <b>Direção</b> <input type="checkbox"/> <b>Gestão intermediária</b> <input type="checkbox"/> <b>Pessoal técnico, administrativo e comercial</b> <input type="checkbox"/> <b>outras categorias</b>
Tempo na posição atual	_____ <b>Anos</b>
Tempo de experiência profissional no setor	_____ <b>Anos</b>
Gênero	<input type="checkbox"/> <b>Homem</b> <input type="checkbox"/> <b>Mulher</b>
Escolaridade	<input type="checkbox"/> <b>Ensino Médio/Técnico/Profissionalizante</b> <input type="checkbox"/> <b>Bacharel/Licenciatura/Tecnólogo</b> <input type="checkbox"/> <b>Pós-Graduação/Especialização/MBA</b> <input type="checkbox"/> <b>Mestrado/Doutorado</b>
Idade	<input type="checkbox"/> <b>Menos de 30 anos</b> <input type="checkbox"/> <b>entre 30 e 39 anos</b> <input type="checkbox"/> <b>entre 40-49 anos</b> <input type="checkbox"/> <b>entre 50-59 anos</b> <input type="checkbox"/> <b>mais de 59 anos</b>