UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Departamento de Economia e Contabilidade
Departamento de Estudos Agrários
Departamento de Estudos da Administração
Departamento de Estudos Jurídicos

CURSO DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO

SILVIA AUGUSTA SCHISSI MAURER

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO DA UNIJUÍ

Ijuí

2008

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

SILVIA AUGUSTA SCHISSI MAURER

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO DA UNIJUÍ

IJUÍ (RS)

2008

SILVIA AUGUSTA SCHISSI MAURER

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO DA UNIJUÍ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen

Ijuí (RS)
2008

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento – Mestrado

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO DA UNIJUÍ

Elaborada por

SILVIA AUGUSTA SCHISSI MAURER

Como requisito final para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen (DEAd/UNIJUÍ):_____

Profª. Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming (DEAd/UNIJUÍ):_____

Prof. Dr. Rodney Wernke (UNISUL):_____

Ijuí (RS), 31 de março de 2008.

Ao meu esposo, Fernando Maurer, pelo apoio e compreensão nas horas de estudo e ao meu filho, Gustavo, pelas horas em que deixei de brincar com ele.

AGRADECIMENTOS

Ao professor e orientador, Dr. Jorge Oneide Sausen, pela sua competência e amizade.
À CAPES, pelo apoio financeiro.
À Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, por ter servido prontamente como objeto de estudo desta Dissertação.
Aos colegas do Curso de Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, pelo companheirismo e amizade.
A todos, que de uma forma ou outra, contribuíram para que esta pesquisa se tornasse realidade.

RESUMO

Esta dissertação aborda o tema da gestão do capital intelectual vista como uma estratégia competitiva em uma organização intensiva em conhecimento. O principal objetivo é identificar a estruturação do capital intelectual e as ações de caráter estratégico que determinam um diferencial competitivo de uma organização intensiva em conhecimento tendo como referência o modelo do Navegador do Capital Intelectual desenvolvido por Stewart. Através desta, buscou-se estruturar e mensurar o valor do capital intelectual da Instituição pesquisada, identificar as estratégias que determinam a vantagem competitiva desta e identificar os fatores determinantes da gestão do capital intelectual que constitui a vantagem competitiva da Instituição no mercado regional, a partir da visão dos seus dirigentes. Para o desenvolvimento da pesquisa, a corrente filosófica sustentadora é a da perspectiva humanista das ciências sociais, por entender ser a mais adequada ao processo de compreensão e análise dos fenômenos sociais estudados. A abordagem metodológica utilizada, quanto à sua natureza, é a pesquisa quanti-qualitativa aplicado em um estudo de caso singular. Devido a isso se optou, para a coleta de dados, as técnicas de entrevista semi-estruturada, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Os dados da pesquisa revelam que a Instituição apresenta, em linhas gerais, uma boa gerência do seu capital intelectual, como algumas ações de caráter estratégico utilizados para o seu gerenciamento, como a gestão por competências, a valorização do capital humano em incentivo ao aperfeiçoamento profissional, à boa qualidade do sistema gerencial de informações, à preocupação que a Instituição tem em proporcionar uma infra-estrutura física e tecnológica de qualidade e a preocupação quanto ao nível de satisfação do cliente e ao trabalho desenvolvido de forma a valorizar cada vez mais a marca UNIJUÍ. Por outro lado, a Instituição apresenta preocupação quanto à capacidade de sustentabilidade econômico/financeira que viabilize os projetos e atividades institucionais. O capital intelectual da Instituição está estruturado basicamente pela gestão do conhecimento, visto que esta é considerada uma organização intensiva em conhecimento e que este é o principal e mais importante ativo que a Instituição possui. Com base no conhecimento existente no quadro funcional e na sua estrutura, a Instituição busca geri-lo de forma que este seja o principal fator e diferencial competitivo para a mesma.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Estratégia Competitiva. Organização Intensiva em Conhecimento.

ABSTRACT

This dissertation addresses the issue of the management of intellectual capital seen as a competitive strategy in a knowledge intensive organization. The main goal is to identify the structure of the intellectual capital and the actions of a strategic nature that determine a differential competitive in a knowledge intensive organization by reference to the model of the Browser of the Intellectual Capital developed by Stewart. Through this, sought up structure and measure the value of the intellectual capital of the Institution searched, identify strategies that determine the competitive advantage of this and identify the factors determining the management of intellectual capital which is the competitive advantage of the Institution in the regional market, from the vision of its leaders. For the development of search, the current philosophical supported is the humanist perspective of the social sciences, because I believe to be the most suitable to the process of understanding and analysis of social phenomena studied. The methodological approach used, as to its nature, is the search quantitative and qualitative applied in a case study singular. Because of this was chosen for the collection of data, the techniques of semi-structured interview, documentary research and literature. The data of the research show that the institution provides, in general, a good management of its intellectual capital, as some actions of a strategic nature used for their management, such as management competence, the enhancement of human capital in encouraging the further training, the good quality of management of information system, the concern that the Institution has to provide a physical infrastructure and technological quality and concern about the level of customer satisfaction and the work carried out to enhance the brand increasingly UNIJUÍ. Moreover, the institution shows concern about the capacity of sustainable economic / financial that allows institutional projects and activities. The intellectual capital of the Institution is structured primarily for the management of knowledge, since this is considered a knowledge intensive organization, and that this is the main and most important asset that the Institution has. Based on existing knowledge in the functional framework and its structure, the institution seeks manage it so that it is the main factor in competitive differential for the same.

Keywords: Intellectual Capital. Competitive Strategy. Knowledge Intensive Organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Proposta de Navegador do Capital Intelectual para a Unijuí..... 42
Figura 2 – Design da Pesquisa..... 44
Figura 3 – Metáfora do Capital Intelectual..... 50
Figura 4 – Navegador da Skandia..... 54
Figura 5 – Navegador do Capital Intelectual..... 58
Figura 6 – Estreitamento das Relações..... 69
Figura 7 – Relacionamento Gravata-Borboleta..... 70
Figura 8 – Relacionamento Diamante..... 70
Figura 9 – Gráfico de Radar do Capital Humano..... 114
Figura 10 – Gráfico de Radar do Capital Estrutural..... 127
Figura 11 – Gráfico de Radar do Capital do Cliente..... 138
Figura 12 – Gráfico de Radar do Capital Intelectual da Instituição..... 145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Medidas de Capital Intelectual da Instituição..... 40
Quadro 2 – Indicadores de Avaliação..... 56
Quadro 3 – Fatores de facilidades e dificuldades de analisar a mão-de-obra..... 61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Capital Humano – Visão da Reitoria..... 109
Tabela 2 – Capital Humano – Visão dos Chefes de Departamentos..... 110
Tabela 3 – Capital Humano – Visão das Coordenadorias Administrativas..... 111
Tabela 4 – Capital Humano – Visão dos Coordenadores de Cursos..... 112
Tabela 5 – Capital Humano – Visão Geral..... 113
Tabela 6 – Capital Estrutural – Visão da Reitoria..... 122
Tabela 7 – Capital Estrutural – Visão dos Chefes de Departamentos..... 123
Tabela 8 – Capital Estrutural – Visão das Coordenadorias Administrativas..... 124
Tabela 9 – Capital Estrutural – Visão dos Coordenadores de Cursos..... 125
Tabela 10 – Capital Estrutural – Visão Geral..... 126
Tabela 11 – Capital do Cliente – Visão da Reitoria..... 133
Tabela 12 – Capital do Cliente – Visão dos Chefes de Departamentos..... 135
Tabela 13 – Capital do Cliente – Visão das Coordenadorias Administrativas..... 135
Tabela 14 – Capital do Cliente – Visão dos Coordenadores de Cursos..... 136
Tabela 15 – Capital do Cliente – Visão Geral..... 137

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS..... 9

LISTA DE QUADROS..... 10

LISTA DE TABELAS..... 11

INTRODUÇÃO..... 14

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO..... 16
1.1 Tema..... 16
1.2 Delimitação do Tema..... 16
1.3 Problema..... 17
1.4 Objetivos..... 20
1.4.1 Objetivo Geral..... 20
1.4.2 Objetivos Específicos..... 20
1.5 Justificativa..... 21
1.6 Organização do Estudo..... 27

2 METODOLOGIA..... 29
2.1 Corrente Filosófica Sustentadora da Pesquisa..... 30
2.2 Caracterização da Pesquisa..... 32
2.3 Coleta e Análise dos Dados..... 35
2.4 Design da Pesquisa..... 40

3 REFERENCIAL TEÓRICO..... 45
3.1 Capital Intelectual..... 45
3.1.1 Conceituação de Capital Intelectual..... 48
3.1.2 Desenvolvimento Histórico do Capital Intelectual..... 52

3.1.3 Modelos de Mensuração do Capital Intelectual..... 53
3.1.3.1 Modelo de Edvinsson e Malone..... 53
3.1.3.2 Modelo de Sveiby..... 55
3.1.3.3 Modelo de Stewart..... 57
3.1.3.3.1 Capital Humano..... 59
3.1.3.3.2 Capital Estrutural..... 63
3.1.3.3.3 Capital do Cliente..... 66
3.2 Gestão do Conhecimento..... 71
3.3 Organização Intensiva em Conhecimento..... 75
3.4 Organização e Estratégia Organizacional..... 79
3.4.1 Organização enquanto Sistema Aberto..... 80
3.4.2 Estratégia Organizacional..... 82
3.4.2.1 Origem e Conceito da Estratégia..... 82
3.4.2.2 Formação das Estratégias..... 85
3.4.2.3 Estratégia Competitiva..... 88
3.4.2.4 Gestão Estratégica do Capital Intelectual..... 99

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 104
4.1 Caracterização da Instituição Objeto da Pesquisa..... 104
4.2 Análise das Medidas do Capital Intelectual da UNIJUÍ..... 106
4.2.1 Medidas de Capital Humano..... 108
4.2.2 Medidas de Capital Estrutural..... 121
4.2.3 Medidas de Capital do Cliente..... 133
4.2.4 Capital Intelectual da Instituição – Uma Consolidação..... 144

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... 154

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 161

APÊNDICE..... 165

INTRODUÇÃO

No atual ambiente competitivo em que as organizações se encontram, é fundamental que a gestão do negócio esteja direcionada para os fatores que mais contribuem para o sucesso da empresa, entre os quais se destacam o conhecimento e a informação. A gestão eficiente destes fatores constitui o que muitos autores denominam de ativo intangível, ou de capital intelectual, como fontes de recursos que a empresa possui, e que geralmente não se encontram nos atuais demonstrativos contábeis.

A denominação de capital intelectual é considerada por Stewart (1998) como a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa; esta expressão é entendida sobre três pilares principais que consideram o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente, que possibilitam o verdadeiro retorno financeiro, apesar de nem sempre serem bem administrados. Como o capital intelectual é a soma dos recursos humanos, da estrutura e dos recursos provenientes dos clientes, este se torna fator de suma importância para as organizações, já que as mesmas são compostas de pessoas que trabalham em uma estrutura voltada a atender os clientes.

Sendo o capital intelectual a soma de conhecimento existente na empresa, e este estando cada vez mais presente na atividade organizacional, o conhecimento torna-se elemento chave para o sucesso empresarial. Nesta perspectiva, o conhecimento, que é o ativo principal do capital intelectual, destaca-se como um elemento extremamente importante para as organizações; tanto na produção, como na venda de produtos e de serviços, principalmente em uma organização intensiva em conhecimento. Neste tipo de organização, o capital intelectual é a base da estrutura da empresa. Por isso, uma gestão eficaz e eficiente do capital

intelectual é fundamental para que as organizações identifiquem, conheçam, valorizem e passem a tomar suas decisões levando esse fator em consideração.

Alguns processos são praticados visando calcular ou mensurar este capital como forma de verificar quanto ele vale e como pode ser trabalhado sobre a perspectiva do alcance de melhores resultados para as organizações. Destaca-se, desta forma, o papel da estrutura estratégica, que está presente na maior parte das empresas, para gerenciar os processos e garantir maior diferencial para as organizações intensivas em conhecimento (universidades); neste cenário atual de competição e, por representar aspecto determinante de vantagem competitiva, a gestão do capital intelectual deve considerar o valor deste; bem como, os instrumentos que as organizações utilizam para gerenciá-lo com a finalidade de alcançarem seus objetivos.

Este estudo baseia-se principalmente na questão de como o capital intelectual está constituído em uma organização intensiva em conhecimento (Unijuí) e como acontece o processo de gerenciamento deste enquanto uma vantagem competitiva desenvolvida em três principais pilares: o capital intelectual, a gestão do conhecimento e a estratégia organizacional.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.1 Tema

O tema do presente estudo consiste na gestão do capital intelectual como uma estratégia competitiva em uma organização intensiva em conhecimento: o caso da Unijuí.

1.2 Delimitação do Tema

O capital intelectual, segundo Stewart (1998), é considerado em três dimensões: o capital humano, o capital estrutural e capital do cliente. Segundo o modelo deste autor, a organização deve considerar essas dimensões na sua gestão, pois estas se encontram cada vez mais presentes nas mesmas, visto as inúmeras mudanças em que estão passando, como transformações no comportamento das pessoas, dos avanços tecnológicos, dos processos e do aumento do ambiente competitivo empresarial.

Este contexto é encontrado, sobretudo nas organizações intensivas em conhecimento, onde o capital intelectual está muito presente nas atividades, sobremaneira pelo fato das mesmas estarem passando por um momento de mudança onde as atividades desenvolvidas exigem cada vez maior experiência, conhecimento e habilidades das pessoas envolvidas no processo.

Neste sentido, é inegável que as organizações direcionem seu foco na administração inovadora e na gestão por resultados onde essa nova realidade exige das empresas práticas gerenciais modernas, arrojadas e eficientes para competirem num mercado cada vez mais

disputado. Com essa nova ênfase nas práticas empresariais, é o capital intelectual que cada vez mais determina posição competitiva, consoante Klein (1998), tornando-se fonte essencial de vantagem competitiva e exigindo das empresas novas formas de gestão e de estratégias.

No momento em que as organizações determinarem novas práticas de gestão desse capital intelectual, essas irão ordenar e alocar os recursos intelectuais para uma nova postura, construindo novo plano de ação para desenvolver vantagem competitiva para as empresas, segundo Henderson (1998).

O capital intelectual, considerado como conhecimento e experiência, para KLEIN (1998), é elemento que compõe as organizações, principalmente aquelas que são intensivas em conhecimento, aquelas que criam condições institucionais favoráveis para a promoção da aprendizagem, de aperfeiçoamento, de melhorias institucionais, de melhoria das estratégias de informação, de relacionamento e de interação. Elementos esses, muitas vezes, difíceis de serem identificados; mas ao serem encontrados e mensurados, transformam-se em instrumento estratégico importante para a gestão, estimulando a renovação e o desenvolvimento e tornando-o tão importante quanto o capital financeiro, principalmente em se tratando de uma organização intensiva em conhecimento, no caso, a Unijuí.

1.3 Problema

O desenvolvimento de uma sociedade igualitária e imparcial depende, cada vez mais, do empenho das organizações em desempenhar seu papel na sociedade como agentes da mudança, assumindo suas responsabilidades de contribuir para o desenvolvimento empresarial, local e regional.

As organizações direcionam suas atividades para um determinado objetivo, no qual a ênfase do processo está nas pessoas e nas atividades empresariais, o que faz com que as

empresas estejam em constante processo de transformação, defrontando-se com desafios permanentes que devem ser superados.

Diante estes desafios, encontra-se a administração das organizações num ambiente global, o que aumenta a competitividade, transforma o processo de (re)estruturação das atividades, da melhoria da qualidade, da competitividade, reduz a complexidade e aumenta a velocidade e reação às mudanças.

A criação de condições para a busca do desenvolvimento empresarial constrói um ambiente favorável que contribui para um desenvolvimento conjunto, da cidade, região e/ou país. Esse novo processo empresarial envolve todos os setores do ambiente, incluindo forças econômicas, tecnologia, concorrentes, clientes, estrutura e o composto humano envolvido na organização, principalmente nas organizações intensivas em conhecimento, onde o pensar, o querer e o agir são resgatados como forma de tornar a organização mais eficaz e eficiente.

Esta nova perspectiva faz com que as organizações reconheçam um fator de suma importância - o conhecimento - como a matéria-prima e o produto mais importante do ambiente organizacional. Como conseqüência, assiste-se ao surgimento de uma nova era: a Era do Conhecimento, cuja importância é tamanha para o desenvolvimento da sociedade atual que alguns autores, como Stewart (1998) e Klein (1998) já se referem como a era que substitui a Era Industrial. Desde o pós-guerra, vem se admitindo que a produtividade e a competitividade dependem, cada vez mais, da capacidade de lidar com a informação transformada em conhecimento, aumentando, assim, a importância dos recursos intangíveis na economia.

A humanidade, segundo Siqueira (2007), tem vivenciado três processos de mudança. O primeiro, refere-se à Sociedade Agrícola, caracterizada pela força muscular, na qual a terra representava o principal recurso econômico; o segundo, corresponde à Sociedade Industrial,

caracterizada pelo poder das máquinas; o terceiro e principal, caracteriza o momento atual, correspondente à Sociedade do Conhecimento, onde o poder se encontra no cérebro e a informação assume papel de principal recurso econômico. Desta forma, a riqueza é produto do conhecimento.

Neste contexto, Stewart (1998, p. XII) define capital intelectual como sendo a "a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. (...) constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza".

Levando-se em consideração a definição de Stewart (1998), para que a atividade empresarial alcance o desenvolvimento, a aplicação do conhecimento deve estar diretamente ligada ao capital intelectual da empresa; ou seja, é preciso que o capital humano, estrutural e do cliente andem juntos, em virtude de uma necessidade integrada das relações organizacionais. Este contexto era justamente o que o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1968) descreveu sobre a Teoria Geral dos Sistemas. Segundo esta teoria, os sistemas não podem ser compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de cada uma de suas partes, porque se baseiam na compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração.

A integração das partes que compõem o capital intelectual traz impacto às organizações e faz com que estas se adaptem às novas tendências, a fim de determinarem novas estratégias competitivas e garantirem o sucesso na busca do desenvolvimento empresarial, local e regional.

Diante estas considerações, que são apropriadas para se transformarem em aspectos norteadores desta pesquisa, procurou lançar-se a busca de resposta ao seguinte problema:

- Como está constituído o capital intelectual de uma organização intensiva em conhecimento – no caso a UNIJUÍ - e como a organização pesquisada gerencia este capital enquanto uma vantagem competitiva sustentável no contexto regional?

1.4 Objetivos

A seguir, apresentam-se os objetivos que orientaram o trabalho de pesquisa.

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar a estruturação do capital intelectual e as ações de caráter estratégico que determinam um diferencial competitivo de uma organização intensiva em conhecimento, tendo como referência o Navegador do Capital Intelectual desenvolvido por Stewart.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Estruturar e mensurar o valor do Capital Intelectual, com base no Navegador do Capital Intelectual de Stewart, de uma Organização Intensiva em Conhecimento;

- Identificar as ações de caráter estratégico que determinam a vantagem competitiva a partir da gestão deste Capital Intelectual;

- Identificar os fatores determinantes da gestão deste Capital Intelectual que constituem a vantagem competitiva da Instituição no mercado regional, em relação aos seus concorrentes, a partir da percepção dos seus dirigentes.

1.5 Justificativa

Algumas mudanças, evidenciadas a partir da década de 90, estão relacionadas com uma nova realidade enraizada em fatores tecnológicos e mercado globalizado. Vivencia-se, assim, uma nova era, na qual a tecnologia, a globalização e a desregulamentação estão fazendo a economia acelerar, chamada de era da intelectualidade, onde a riqueza passa a estar nas idéias, no conhecimento e na inteligência, conforme referências de Klein (1998).

A velocidade com a qual se desenvolve o universo virtual, por exemplo, é assombrosa. A revolução tecnológica está construindo uma civilização digital, cuja principal conseqüência é o impacto da economia digitalizada e interconectada. O surgimento de novas tecnologias, como o microcomputador, o telefone celular, a internet e uma vasta gama de aplicativos que estão transformando o modo de trabalhar e de perceber o mundo à nossa volta. Essas referências explicam o processo dinâmico e altamente complexo que as empresas estão passando e que exigem que alguns aspectos sejam destacados.

As organizações são compostas de pessoas; na ótica de Silva (2001), em função dos relacionamentos interpessoais se faz necessária a organização de um sistema complexo de ações de coordenação e de controle, para que se assegure que todos continuem a trabalhar em direção às metas estabelecidas. Além do aspecto humano da empresa, devem existir limites ou delimitações que se referem a quê as pessoas podem e devem fazer e quais atividades são prioridades dentro da mesma. Isso é necessário para que o foco da empresa não seja desviado, pois toda e qualquer organização existe para perseguir objetivos e metas permanentes.

Para Silva (2001), as organizações estão passando por desafios nunca antes enfrentados. Vê-se, hoje, a administração no ambiente global onde as empresas não podem mais agir olhando somente para frente, elas devem olhar para todas as direções e perceber

todos os ambientes. Estão, ainda, reestruturando suas ações no que diz respeito ao número de pessoas ligadas a certas atividades, na melhoria da qualidade, da competitividade e do *empowerment*[1].

Esse período de gradativas transformações e reestruturação no ambiente organizacional, vem sendo apontado, por muitos estudiosos, como o período de transição de uma Sociedade Industrial para uma Sociedade do Conhecimento, pois aos demais recursos existentes – terra, capital e trabalho - junta-se o conhecimento, modificando a estrutura econômica das empresas e das nações e, sobretudo, a forma de valorizar o ser humano, como refere Siqueira (2007).

A aplicação do conhecimento vem impactando no valor das organizações, pois a utilização desse recurso, mais as tecnologias disponíveis e empregadas, produzem benefícios intangíveis que agregam valor às mesmas. A esse conjunto de benefícios intangíveis denominou-se Capital Intelectual. O aparecimento desse conceito conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do valor da empresa que contemplem o recurso do conhecimento, como explicita Siqueira (2007).

Drucker (1968) escreveu: “Uma Era da Descontinuidade” em que percebia tendências que levariam ao que intitulou “A Sociedade do Conhecimento”. Naquela ocasião, Drucker apontou descontinuidades em quatro áreas, sendo que a última refere-se ao conhecimento, que este é destacado como o principal recurso da economia e que transforma as forças produtivas e o trabalho, como o ensino e a aprendizagem e as políticas e responsabilidades dos gestores.

[1] “maior envolvimento com participação dos empregados, principalmente nas decisões de sua competência” (SILVA, 2001, p. 47)

As tendências percebidas por Drucker são, hoje, uma realidade, que se referem às mudanças que este novo recurso está impondo às organizações; como o recurso do conhecimento baseado nos ativos intangíveis das empresas, o *know-how* de tecnologia, o desenho de novos produtos, o marketing e a compreensão das necessidades dos clientes, a criatividade pessoal e a inovação; além, e principalmente, do grande valor agregado de conhecimento embutido em produtos e serviços.

Para que as empresas se adaptem a este novo ambiente, devem se ajustar constantemente em relação às práticas de gestão, estratégias, decisões inteligentes na área da tecnologia, competência, novos produtos e serviços, parcerias e pessoas. Assim, nesta nova realidade empresarial, a riqueza é essencialmente produto do conhecimento, em que:

> a capacidade para gerar, alocar e controlar o conhecimento minimizarão a importância do capital físico e do capital financeiro. (...) Esta realidade em que se encontra o mundo empresarial, vem exigindo grandes esforços das empresas e seus gestores, em identificar os seus principais ativos intangíveis e como explorá-los para que atinjam as metas estratégicas; (...) hoje em dia, há uma percepção difundida que o controle correto desses intangíveis está se tornando uma exigência básica para o sucesso empresarial contemporâneo (MARTINEZ, 1999, p. 1).

Atualmente indaga-se sobre a existência do capital intelectual que influencia a riqueza das organizações, sua relevância no contexto geral e das empresas e sua importância na atualidade para o desenvolvimento. O capital intelectual, assim, está diretamente vinculado às atividades empresariais, principalmente em organizações intensivas em conhecimento, determinando novas maneiras de gerir, de determinar estratégias competitivas e processos de mudanças.

O ambiente das organizações, nesta nova realidade, caracteriza-se por constantes mudanças nos campos sociais, econômico, político e tecnológico fazendo com que a

sobrevivência das mesmas, diante dessas adversidades, dependa cada vez mais de sua capacidade de conhecer a ambiência externa para atuar com eficácia (SILVA, 2001).

Em uma economia baseada na informação, o sucesso das organizações depende da sua capacidade de gestão do conhecimento e da construção da inteligência organizacional. O conhecimento sempre foi um elemento estratégico para o desenvolvimento das empresas e está cada dia mais presente nas atividades organizacionais, sejam relacionadas a marketing, finanças ou inovação de produtos. Independente do setor ou departamento empresarial, o conhecimento vem conquistando papel fundamental para a vantagem competitiva.

À medida que se esclarecem os avanços teóricos da evolução do conhecimento e do capital intelectual nas organizações, criam-se condições razoáveis para se interpretarem os objetivos propostos e de levantar as necessidades para a transformação por meio do planejamento, da organização, da direção, do controle e da coordenação, como indica SILVA (2001). Surge, então, por meio desta nova ótica, a necessidade de gerenciar este capital intelectual, o que implica profundas mudanças nas esferas comportamental, cultural e organizacional.

Qualquer organização, segundo Klein (1998), que deseja transformar seu ramo de negócios, deve utilizar todos os recursos presentes para identificar as idéias e opções estratégicas e colocá-las em prática. Para o mesmo autor, o conhecimento, neste contexto, torna-se o principal ativo das organizações, como fonte da vantagem competitiva. Porém, o verdadeiro desafio está em experimentar e vivenciar a transformação do conhecimento em resultado, e incorporá-lo ao negócio de forma que se torne, hoje, o principal bem que as organizações possuem.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a nova economia não está na tecnologia, mas na mente humana. Assim, os benefícios do conhecimento apresentam resultados de melhorias,

aumento na produtividade e coerência corporativa, fazendo com que todos os colaboradores entendam o que está acontecendo na empresa e criando um estoque mais rico do próprio conhecimento, já que o compartilhamento deste gera ainda mais conhecimento.

O processo de gerir o conhecimento e capital intelectual trará para as organizações, segundo Stewart (1998), uma série de benefícios, tais como:

- se este reduz os custos dos programas de formação e aumento do capital intelectual, através da integração de tecnologias baseadas em sistemas de gestão do conhecimento;

- ultrapassagem de barreiras geográficas e redução de necessidades de infra-estrutura;

- capta informação sobre a execução das atividades, de forma a potencializar a melhoria de processos, produtos, serviços e organização;

- relaciona pessoas e conteúdos de forma mais apropriada melhorando a sua formação, colaboração, capacidade de inovação e poder de decisão;

- reduz o tempo, custo e esforço necessários para adquirir novas capacidades e permitir melhorar os tempos de resposta aos requisitos;

- constrói um ambiente que apóia e promove a inovação;

- melhora a satisfação dos consumidores e outros parceiros de negócio, pelo desenvolvimento de uma força de trabalho mais atuante e conhecedora.

Além dos benefícios citados, existem algumas formas de agregar valor ao conhecimento; tais como: gerenciá-lo de forma estratégica em produtos e processos, transferi-lo em práticas para melhorar os serviços prestados aos clientes, diminuindo os ciclos de pedidos ou tempo de reparo, além de encorajar a aprendizagem e o desenvolvimento

individual, consoante Stewart (1998). Para este autor, qualquer empresa que deseja promover uma mudança em seu negócio deve utilizar todo o conhecimento e identificar as melhores práticas de administrá-lo, garantindo, assim, o sucesso empresarial, buscando a administração de custos e produzindo resultados inteligentes para as empresas.

Tendo por base as vantagens que a gestão do conhecimento traz para as organizações, não é necessário convencer ninguém de que as mesmas resultam, cada vez mais, dos intangíveis e, cada vez menos, dos elementos tangíveis. Tudo isto se pode comprar. Contudo, não existem mercados onde se possa adquirir conhecimento, procedimentos e formas para melhorar o atendimento a clientes e para melhorar os processos internos. Teoricamente, as organizações devem compreender que a aplicação do conhecimento deve estar diretamente ligada ao capital intelectual da empresa, para que a mudança organizacional alcance resultados positivos e voltados para a busca do desenvolvimento conjunto.

Neste aspecto, o estudo da gestão do capital intelectual, como uma estratégia competitiva em uma instituição intensiva em conhecimento, no caso a Unijuí, apresenta relevante importância; por ser esta uma universidade que necessita de conhecimento intensivo, por apresentar uma política de desenvolvimento de recursos humanos que sempre priorizou o capital intelectual e que busca, continuamente, um referencial nessa linha.

A Unijuí, considerada como organização intensiva em conhecimento, é conhecida por promover uma educação séria e comprometida. Sendo seus propósitos de abrangência regional, para levar o conhecimento através da educação para toda sua área de abrangência faz com que a Instituição se torne referência na região, fazendo com que a gestão do conhecimento, logo a gestão do capital intelectual, seja fundamental para o exercício das suas atividades.

Para a pesquisadora, porém, a importância do presente estudo encontra-se na possibilidade de construir referências sólidas sobre o capital intelectual, como estratégia competitiva; pois a maioria dos procedimentos contábeis estão voltados somente para as questões financeiras e burocráticas das empresas, sendo que o atual ambiente de mudanças exige novas práticas de gestão onde os recursos intangíveis (intelectuais) são tão ou mais indispensáveis que os tangíveis (e materiais) e que representam verdadeira fonte de vantagem competitiva para as organizações.

1.6 Organização do Estudo

A presente dissertação está fundamentada em cinco capítulos assim distribuídos:

O primeiro capítulo consiste na contextualização do estudo, onde é apresentado o tema de forma breve e objetiva; apresentam-se informações sobre o problema de pesquisa, os objetivos que se pretendem alcançar e a justificativa, que representa a importância da problemática.

No segundo capítulo, desenvolve-se a metodologia que explica a maneira pela qual os objetivos propostos foram alcançados, descrevendo os pressupostos filosóficos ao qual a pesquisa se enquadra, bem como aconteceram os procedimentos de coleta e de análise dos dados.

O terceiro capítulo aborda a fundamentação teórica descrevendo a literatura correspondente ao assunto, o que vai desde ao tema do capital intelectual, da gestão do conhecimento, organização e estratégia organizacional, servindo de base para a investigação do presente trabalho.

A apresentação dos resultados consta no quarto capítulo, em que se analisam os dados coletados, bem como da explicação das informações obtidas. São apresentadas aqui tabelas para a melhor visualização da problemática abordada e comentários avaliando os resultados.

Para finalizar, o capítulo quinto apresenta as considerações finais, respondendo a questão de pesquisa inicialmente proposta, recapitulando os resultados obtidos, fundamentando os dados coletados e demonstrando as contribuições que a pesquisa apresenta como relevantes ao estudo.

2 METODOLOGIA

A metodologia apresenta significada importância, pois ordena a ação utilizando métodos aos quais serão empregados para desenvolver do estudo. Para Gil (1999, p. 26) método é o "caminho para se chegar a determinado fim" e método científico é o "conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento".

Assim, a veracidade dos fatos estudados, de acordo com Gil (1999), dá-se por meio da ciência que, segundo Vergara (2000, p. 11) é "uma das formas de se ter acesso ao conhecimento (...) um processo permanente de busca da verdade, de sinalização sistemática de erros e correções, predominantemente racional", sendo que na pesquisa, esta deve buscar explicações sobre um fenômeno (não dogma), mas discutível, repleto de reflexão, discussão, contradição, sistematização e ressistematização que dão vitalidade ao fenômeno estudado, o que justifica a sua neutralidade.

O trabalho científico planejado para esta pesquisa apresenta coerência e obedece a normas flexíveis sobre as quais o pesquisador exerce sua subjetividade em relação ao fenômeno estudado. Pois, considera-se que a ciência "é também uma construção que revela nossas suposições acerca do que se está construindo" (VERGARA, 2000, p. 12). Por isso, o conhecimento científico distingue-se dos demais, pela sua capacidade de verificabilidade, sendo este conhecimento alcançado quando se determina o método que possibilitou chegar a este.

Deste modo, metodologia pode ser definida, segundo Minayo (1994, p. 16), como o "caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade", e inclui "as

concepções téoricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador".

Neste capítulo são abordados os pressupostos filosóficos da pesquisa, numa perspectiva humanista das ciências sociais, bem como a caracterização da pesquisa como sendo embasadas no método fenomenológico e qualitativo, utilizando a técnica de estudo de caso, as entrevistas e os conteúdos documentais e bibliográficos como fontes de coleta e análise de dados.

2.1 Corrente Filosófica Sustentadora da Pesquisa

A compreensão das questões filosóficas é útil ao pesquisador, de acordo com Easterby-Smith (1999, p. 21), por pelo menos três razões: para ajudar a esclarecer as concepções de pesquisa (que tipos de dados são coletados, de onde e como são interpretados); para auxiliar nas concepções que vai utilizar, indicando possíveis limitações de algumas abordagens; para identificar concepções fora de sua experiência e adaptar estas de acordo com o fenômeno pesquisado.

Segundo Hughes (1980) é através da questão filosófica empregada que se confere autenticidade da técnica ou método utilizado na investigação, sendo que tais métodos operam sobre a natureza da sociedade, do homem, do relacionamento entre eles e como ambos podem ser conhecidos.

De acordo com Easterby-Smith (1999), a revolução científica transforma a maneira como as pessoas vêm o mundo, fornecendo novas teorias e indagações sobre os fenômenos investigados. "Esta combinação de novas teorias e perguntas é chamada de novo paradigma” (1999, p. 24).

> O novo paradigma, que surgiu durante os últimos cinqüenta anos, parcialmente em reação à aplicação do positivismo às ciências sociais, provém da visão de que o mundo e a ‘realidade’ não são objetivos e exteriores; são as pessoas que os constroem socialmente e lhes dão significado (Husserl, 1946). Como seria de se esperar, esta ‘fenomenologia’ não deriva logicamente do positivismo em nenhum aspecto (EASTERBY-SMITH, 1999, p. 24).

Assim, Easterby-Smith (1999, p. 24) descreve que o "ponto de partida é a idéia de que a realidade é socialmente construída e não determinada objetivamente". Tendo por base este pressuposto, cabe ao cientista social entender, explicar e interpretar as diferentes situações analisadas.

Nesta visão, Hughes (1980) preocupou-se com a pesquisa das ciências sociais abordando os métodos de pesquisa por meio das teorias do conhecimento apresentadas em duas perspectivas: a "ortodoxia positivista" e a "humanista".

A ortodoxia positivista não aceita outra realidade senão os fatos ali apresentados. Para o positivismo, não havia interesse em buscar as causas dos fenômenos por não serem consideradas tarefas da ciência. Para eles, buscar as causas dos fatos dependia da capacidade intelectual do ser humano, de sua razão, o que era considerado metafísico (TRIVIÑOS, 1987).

Assim, como os fatos, que podiam ser observados, eram o único objeto da ciência, justificava a atitude positiva que buscava a relação entre as coisas e, para que isso fosse atingido, criaram-se instrumentos estatísticos o que alcançou a objetividade científica. O que interessava, então, era estabelecer como se produzem as relações entre os fatos.

Já na perspectiva humanista, o sujeito é o principal construtor do conhecimento humano. Esta perspectiva, segundo Hughes (1980), preocupa-se em formar conceitos individuais combinando os elementos que representam um fenômeno culturalmente significativo. Para o humanismo, a realidade consiste em construções mentais de um indivíduo com o que ele está engajado, sendo que este engajamento tem um impacto no observador e na situação que está sendo observada.

Para Vico (1668-1744) *apud* HUGHES (1980), o estudo do homem e da sociedade é diferente do estudo de outros fenômenos, apresentando, assim, dois princípios metodológicos: a neutralidade de valor (a neutralidade do cientista social para com o fenômeno estudado) e o método do tipo ideal (onde o sujeito é livre).

Nas ciências sociais, os indivíduos são sujeito e objeto da investigação, o que significa que o conhecimento da sociedade é uma forma de autoconhecimento. Na perspectiva humanista, o cientista tem uma visão subjetiva da realidade, ou seja, tenta entender a situação do seu ponto de referência, no qual todas as percepções da realidade são válidas.

Hughes (1980, p. 77) descreve que os atores sociais dão significado aos ambientes sociais, cabendo "ao cientista natural e só a ele definir, segundo as regras de procedimento de sua ciência, seu campo observacional, e determinar os fatos, dados e acontecimentos dentro deste que sejam relevantes para seus problemas ou propósitos em pauta".

Após análise das correntes filosóficas selecionadas, para desenvolver este estudo optou-se pela perspectiva humanista das ciências sociais, por entender ser a mais adequada ao processo de compreensão e análise dos fenômenos sociais estudados.

2.2 Caracterização da Pesquisa

O método de quantificar os fenômenos está relacionado ao enfoque positivista, já o método de qualificar os fenômenos baseia-se no enfoque fenomenológico, onde a intencionalidade é a idéia fundamental e a direção está no objeto, não existindo objeto sem sujeito (TRIVIÑOS, 1987).

Para Triviños (1987, p. 43), a fenomenologia retrata e descreve o fato ou fenômeno tal como ele é, ou seja, "é o estudo das essências, e todos os problemas, segundo ela, tornam a

definir essências: essência da percepção, a essência da consciência, por exemplo" . Segundo o mesmo autor, enquanto os positivistas transformam o conhecimento num mundo objetivo, a fenomenologia, dá ênfase ao ator na experiência pura do sujeito, em sua forma subjetiva. Assim, destacam-se os principais métodos utilizados nesta pesquisa: o método quantitativo e o qualitativo.

No método quantitativo, caracteriza-se o emprego de técnicas estatísticas para a coleta e tratamento dos dados, o que garante a precisão dos resultados e reduz as distorções de análise e interpretação (EASTERBY-SMITH, 1999). Neste, o fenômeno é examinado por seus fatores e variáveis mensuráveis o que é adequado quando se deseja conhecer a extensão (estatisticamente falando) do objeto de estudo.

Já o método qualitativo não se interessa em medir categorias ou variáveis mas, sim, em descrever, compreender e interpretar a complexidade de um fenômeno. Bodgan *apud* TRIVIÑOS (1987, p. 127-130) assinala cinco características da pesquisa qualitativa: a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; a pesquisa qualitativa é descritiva; os pesquisadores estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente; o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Triviños (1987, p. 130), sobre as postulações da pesquisa qualitativa, aponta que "o enfoque fenomenológico privilegiou esta análise porque considerou que os significados que os sujeitos davam aos fenômenos dependiam essencialmente dos pressupostos culturais próprios do meio que alimentavam sua existência". Dentro do enfoque qualitativo, o pesquisador tem liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo, sendo condicionado ao nível de exigência de seu trabalho científico.

Para este estudo, levou-se em consideração a fundamentação filosófica da perspectiva humanista para a abordagem metodológica; quanto à natureza, a pesquisa é quanti-qualitativa, pela utilização de um método que agrega os aspectos quantitativos e qualitativos; sendo que uma visão extrema e oposta entre estes não contribui para uma maior interpretação do fenômeno social estudado.

Nesta pesquisa, que envolveu uma abordagem quanti-qualitativa, utilizou-se um estudo de caso singular, com auxílio de entrevistas e aplicação de questionários sobre as percepções que os sujeitos tinham da constituição do capital intelectual da Unijuí, ou seja, das três dimensões que o integram, segundo o modelo utilizado de Stewart (1998): o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente.

Como um dos principais métodos da pesquisa social, Easterby-Smith (1999, p. 71) apresenta o método da entrevista. Para este autor, a entrevista é considerada o melhor método de coleta de informações, sendo "a oportunidade para o pesquisador sondar profundamente para descobrir novos indícios, explorar novas dimensões de um problema e garantir relatos vívidos, precisos e abrangentes baseados na experiência pessoal". A principal razão para conduzir uma entrevista qualitativa é entender, segundo Burgess *apud* EASTERBY-SMITH (1999, p. 73) "como as pessoas constroem o significado e a significância das suas situações... da... complexa estrutura pessoal de crenças e valores, os quais elas desenvolveram ao longo de suas vidas para ajudar a explicar e prever eventos no mundo delas".

Além da entrevista, Triviños (1987, p. 133) destaca o estudo de caso como sendo uma “categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Esta análise é dada, principalmente, por meio de duas circunstâncias: a natureza e abrangência da unidade e o suporte teórico que serve de orientação para o pesquisador.

Corroborando com Triviños, Yin (2001, p. 27) descreve que o estudo de caso se diferencia de outras técnicas de pesquisa, pois lida com várias evidências, como: documentos, entrevistas e observações, que contribuem para a análise de acontecimentos contemporâneos, destacando que “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2001, p. 21).

O autor esclarece que a necessidade de utilizar o estudo de caso surge no fato de procurar compreender fenômenos sociais complexos, permitindo a investigação tanto de ciclos de vida individuais, como de processos organizacionais e administrativos.

Platt (1992) *apud* YIN (2001, p. 32-33) considera que a estratégia do estudo de caso começa com uma lógica de planejamento apresentando as seguintes características:

> 1. Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; e,
> 2. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001, p. 32-33).

Assim, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso foi o método escolhido desde o planejamento até as abordagens de coleta e análise de dados; nesse sentido, ele se tornou uma estratégia de pesquisa abrangente.

2.3 Coleta e Análise dos Dados

A coleta de evidência para um estudo de caso, de acordo com Yin (2001, p. 105) vem de seis fontes distintas: documentos, registros, entrevistas, observação direta, observação

participante e artefatos físicos. Além dessas fontes, o autor destaca alguns princípios importantes a serem seguidos, como o uso de mais de uma fonte de evidências, a utilização de um banco de dados para o estudo de caso e o encadeamento dos dados coletados com o resultados das conclusões.

Devido à natureza quanti-qualitativa da pesquisa, optou-se, para a coleta de dados, pelas técnicas de entrevista semi-estruturada, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. O método da entrevista possui vários aspectos a serem considerados como a valorização da presença do investigador, oferecendo as informações necessárias e enriquecendo a investigação (TRIVIÑOS, 1987).

Neste estudo, a técnica da entrevista foi realizada com os dirigentes da organização escolhida, no caso a Unijuí, entendido como o grupo que exerce influência sobre o sistema e que toma as principais decisões. Neste sentido, entrevistaram-se quatro indivíduos considerados possuidores de informações estratégicas sobre o capital intelectual da Instituição, sendo o Vice-Reitor de Administração, o Vice-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, a Gerente da Coordenadoria de Marketing e o Gerente da Coordenadoria de Recursos Humanos. Quanto ao questionário, o mesmo foi enviado para um total de 72 indivíduos divididos em quatro grandes grupos compostos pela Reitoria, sendo o questionário enviado para 4 pessoas com retorno de 3 sendo este universo de 75%; para os Chefes de Departamentos, em que 12 pessoas foram abordadas e 8 responderam (66,67%); para as Gerências das Coordenadorias Administrativas, em que das 22 pessoas pesquisadas, 17 responderam o questionário (um universo de 77,27%); e para os Coordenadores de Cursos em que das 34 pessoas pesquisadas, somente 16 responderam o questionário (47,06%).

Para a pesquisa documental, que segundo Godoy (1995), é uma valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, pois oferece uma fonte de informação que contribui para a

promoção e melhor compreensão do fenômeno estudado, foram utilizados documentos internos da Unijuí como o Balanço Social da Instituição, relatórios e prospectos informativos.

A pesquisa bibliográfica abrange a bibliografia publicada em relação ao tema de estudo, podendo ser publicações avulsas, artigos, livros, teses e internet. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi publicado sobre o assunto. A bibliografia, para Manzo (1971, p. 32) oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos como, também, explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente.

Desta forma, a pesquisa bibliográfica não é repetição do que já foi dito ou escrito sobre o assunto, mas propicia o exame do tema sob novo enfoque ou abordagem, podendo chegar a conclusões inovadoras.

Sobre a pesquisa bibliográfica, foi utilizada para esta, livros que abordam o tema capital intelectual, gestão do conhecimento, estratégia empresarial e organização intensiva em conhecimento, bem como artigos publicados em eventos e periódicos, teses e dissertações sobre os assuntos abordados e referências da internet sobre o tema em questão.

Quanto à análise dos dados, esta significa estudar, decompor, dissecar, dividir, interpretar. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 27) “a análise de um texto refere-se ao processo de conhecimento de determinada realidade e implica o exame sistemático dos elementos”. É a análise que vai permitir observar os componentes de um conjunto, perceber suas relações, passar de uma idéia-chave para um conjunto de idéias mais específicas e, finalmente, passar à generalização e à crítica.

Assim, como método de interpretação qualitativa de dados, Minayo (1994) propôs o *hermenêutico-dialético*. Neste, há dois pressupostos de análise: o primeiro diz que não há

consenso nem ponto de chegada na produção do conhecimento e, o segundo diz que a ciência se constrói na relação entre a razão dos que a praticam e a experiência surgida na realidade.

Na proposta de Minayo (1994), a primeira interpretação a ser feita é a das determinações fundamentais, onde são levadas em consideração a conjuntura sócio-econômica e a política em que o fenômeno estudado faz parte e sua história. A segunda interpretação a ser feita baseia-se nos fatos surgidos do fenômeno investigado, como os resultados da observação dos diversos aspectos a serem considerados.

A análise final, segundo Minayo (1994, p. 78-79), procura estabelecer uma relação entre o referencial teórico da pesquisa e os dados para que se cheguem às questões da pesquisa com base nos objetivos, chegando, assim, à relação entre o "concreto e o abstrato, o geral e o particular, a teoria e a prática".

Cabe ressaltar que todo o produto final da análise de uma pesquisa deve ser considerado como um resultado aproximado e provisório, de modo que, em se tratando de ciência social, "as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras" (MINAYO, 1994, p. 79).

Além dos aspectos levantados por Minayo (1994), Yin (2001) contribui destacando que a análise dos dados consiste em examinar e categorizar as evidências e que o pesquisador deve definir prioridades, levando em consideração a comparação entre um padrão empírico e uma base prognóstica, ou baseada em suposições; a análise dos dados e a construção de uma explanação sobre os mesmos; a análise das seqüências ou séries das evidências coletadas; e o encadeamento entre os eventos ao longo do tempo.

Para a análise das repostas do questionário (APÊNDICE A), foi utilizado o Programa Microsoft Excel, calculando-se, por meio de suas funções, a média obtida através dos dados coletados, o desvio padrão e a freqüência em que os resultados apareceram no mesmo.

Para obter as respostas do questionário, utilizou-se a Escala Likert, sendo:

1 = Muito fraco;

2 = Fraco;

3 = Regular;

4 = Bom;

5 = Muito bom.

Para a última questão do questionário, utilizou-se a seguinte escala:

1 = Muito baixo;

2 = Baixo;

3 = Médio;

4 = Alto;

5 = Muito alto.

Para a análise do questionário, cada pergunta corresponde a um item, demonstrados no quadro a seguir:

Quadro 1- Medidas de Capital Intelectual da Instituição

Item	Pergunta
Medida 1	Medidas de Capital Humano
1.1	Grau de qualificação profissional dos colaboradores
1.2	Capacidade de oferta de novos produtos/serviços à comunidade (mercado)
1.3	Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador nas atividades e repercussão do seu trabalho na satisfação do cliente
Medida 2	Medidas de Capital Estrutural
2.1	Estruturação e qualidade do sistema gerencial de informações decisorial
2.2	Capacidade de sustentabilidade econômica/financeira da Instituição
2.3	Qualidade da infra-estrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos institucionais
Medida 3	Medidas de Capital do Cliente
3.1	Nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados
3.2	Peso e repercussão do nome UNIJUÍ (marca) no mercado
3.3	Índice de evasão/perda de alunos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A questão fundamental que baseou a entrevista é apresentada no APÊNDICE B.

2.4 Design da Pesquisa

O design da pesquisa, segundo Yin (2001), é considerado uma seqüência lógica que relaciona as informações e dados empíricos às questões iniciais de pesquisa e às conclusões. Nesta pesquisa, esta relação se estabelece por meio da análise dos dados empíricos juntamente com as informações coletadas durante as pesquisas documentais e bibliográficas, das entrevistas e dos questionários; os dados foram relacionados ao gráfico de radar, chamado Navegador do Capital Intelectual, desenvolvido por Stewart (1998) e adaptado à Instituição pesquisada, conforme os aspectos e fatores que se desejou estudar.

O gráfico de radar permite a criação de uma imagem relacionando vários tipos de dados. Começa com um círculo, como uma tela de radar, cujo centro irradia a quantia de linhas conforme o número de itens que se deseja avaliar. Em cada eixo é marcada a escala em

valores absolutos, encontrados por meio da média dos resultados das questões do questionário (APÊNDICE A).

Este navegador, conforme a Figura 1 possibilitou visualizar a evolução do desempenho da Instituição, onde a área do interior do polígono representa a situação atual enquanto a área externa indica a situação desejada. Em outras palavras, alcançar a extremidade do círculo é o ideal, segundo o modelo.

O navegador, apresentado por Stewart (1998), foi adaptado em seus itens de avaliação levando em consideração os aspectos que se desejou estudar na Instituição. Desta forma, o gráfico de radar foi composto de nove questões básicas, sendo três questões voltadas para cada tipo de recurso, ou seja, para o capital humano, capital estrutural e capital do cliente.

O gráfico de radar é composto por um polígono de nove lados, onde cada um representa o resultado do item analisado, sendo distribuídos em nove principais questões:

Na medida de capital humano as três questões levantadas foram:

1 – Grau de qualificação profissional dos colaboradores;

2 – Capacidade de oferta de novos produtos/serviços à comunidade;

3 – Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador nas atividades e repercussão do seu trabalho na satisfação do cliente.

Para a medida do capital estrutural, foram levantadas três questões, sendo elas:

1 – Estruturação e qualidade do sistema gerencial de informações decisorial;

2 – Capacidade de sustentabilidade econômico/financeira da Instituição;

3 – Qualidade da infra-estrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos institucionais.

A medida do capital do cliente foi composta por três questões, sendo estas:

1 – Nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados;

2 – Peso e repercussão do nome UNIJUÍ (marca) no mercado;

3 – Índice de evasão/perda de alunos.

Desta forma, considerou-se, para fins desta pesquisa, as seguintes medidas e variáveis de análise:

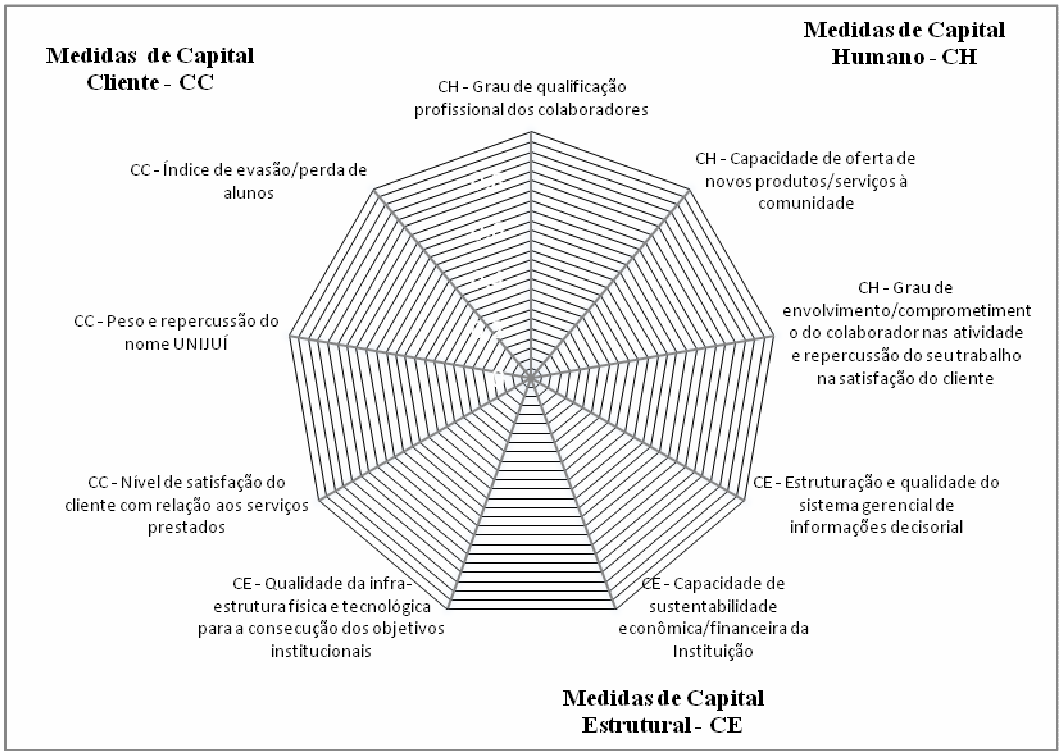

Figura 1 – Proposta de Navegador do Capital Intelectual para a Unijuí
Fonte: Adaptado de Stewart (1998)

O gráfico de radar apresenta algumas vantagens, como:

- mostra como a empresa se encontra no momento e para onde deve se dirigir;

- por ser de fácil visualização, pode ser comparado com o de outra empresa concorrente para, assim, determinar suas forças ou deficiências;

- pode ser comparado gradativamente entre os anos analisados para medir o desempenho nas áreas pesquisadas e a evolução da empresa diante das metas e objetivos propostos;

- este gráfico pode indicar anomalias como, por exemplo, no índice de capital do cliente, se a satisfação do cliente está alta e o índice está baixo é porque algo se encontra errado.

Stewart (1998) desenvolveu o navegador do capital intelectual relacionando as três principais classificações deste: o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente, sendo este uma ferramenta de navegação que mostra onde a empresa se encontra e para onde deve se dirigir.

Desta maneira, os dados e informações coletadas possibilitam um perfil de como se encontra a Instituição estudada – Unijuí – e qual o caminho que a mesma está percorrendo tendo em vista o estudo do seu capital intelectual como uma vantagem competitiva. Por fim, para se chegar aos resultados do estudo, seguiram-se os seguintes passos para sua efetiva elaboração, configurando o design da pesquisa, como ilustra a figura 2:

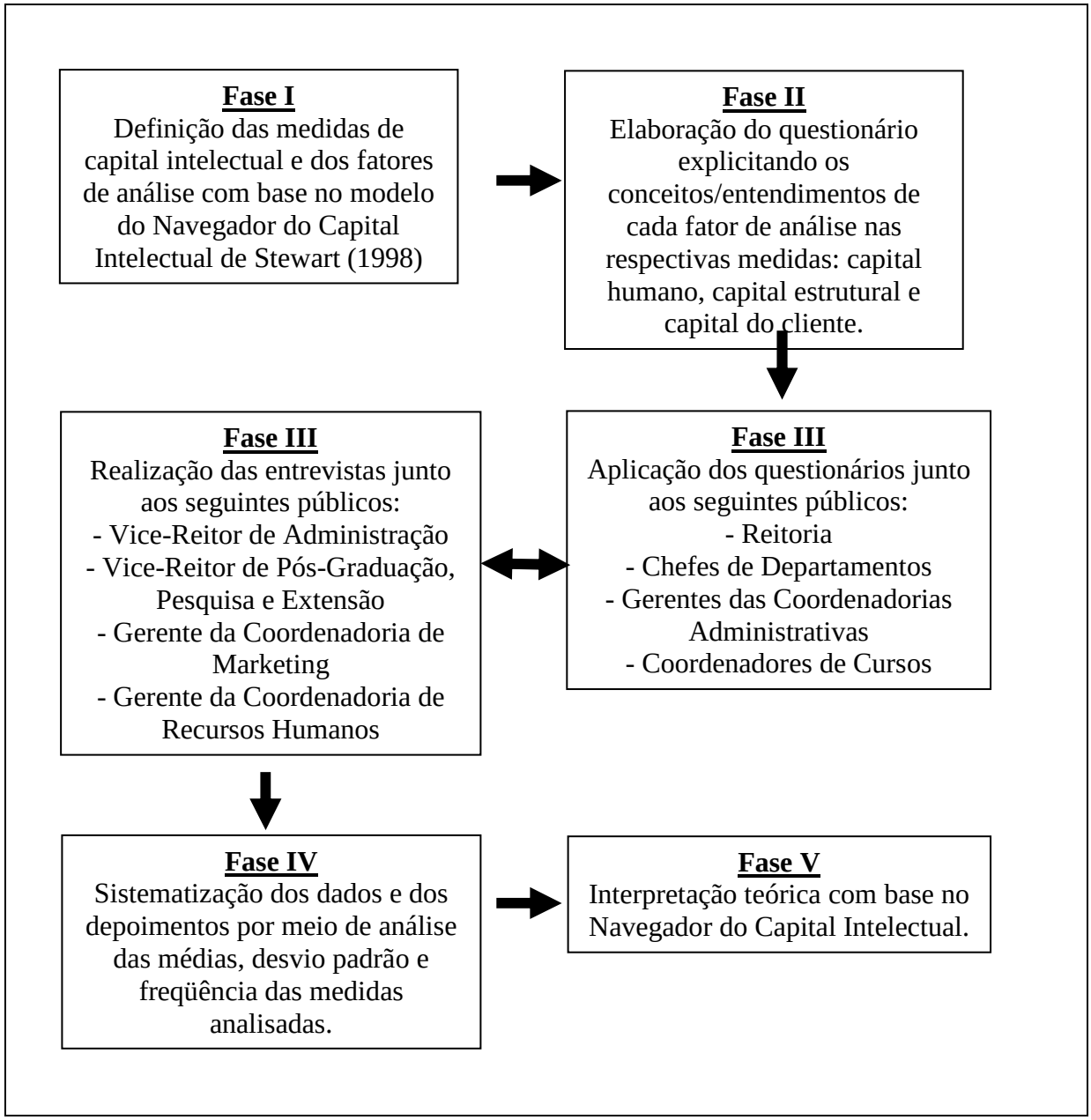

Figura 2 – Design da Pesquisa
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3 REFERENCIAL TEÓRICO

As várias abordagens teóricas sobre o tema objeto de estudo são apresentadas neste capítulo, que constitui a estrutura referencial em quatro partes. A primeira trata do tema principal de estudo, ou seja, o capital intelectual e suas classificações: capital humano, estrutural e cliente e o navegador idealizado por Stewart (1998), como uma ferramenta estratégica para as organizações. A segunda e a terceira partes referem-se, respectivamente, ao estudo da gestão do conhecimento e das organizações intensivas em conhecimento. A quarta e última parte trata da estratégia organizacional, sua origem e conceitos, bem como do processo de formação das estratégias e seu gerenciamento, uma vez que a gestão do capital intelectual pressupõe a implementação da estratégia no contexto organizacional.

3.1 Capital Intelectual

O capital intelectual manifesta-se em todas as ações da vida, nas decisões e, até mesmo, na sobrevivência da espécie humana. É recente a percepção das organizações e seus administradores sobre a influência e as implicações do capital intelectual nos resultados empresariais, segundo descreve Crawford (1994).

A disseminação do capital intelectual em todo o mundo decorre de muitos fatores que envolvem o setor econômico, e as principais tendências que estão levando as empresas a observarem melhor o papel do conhecimento, de acordo com Klein (1998, p. X), são:

a) a globalização da economia, que está exercendo alta pressão sobre empresas em termos da necessidade de flexibilização, inovação e velocidade de processo;

b) a conscientização do valor do conhecimento especializado, encravado em processos e rotinas organizacionais;

c) a conscientização do conhecimento como um fator de produção distinto e seu papel nas crescentes razões de valor contábil para valor de mercado em setores baseados em conhecimento.

Para o alcance uma vantagem competitiva, as empresas estão incorporando fatores intangíveis aos seus produtos e serviços, sendo que em alguns ramos de atividade, essa incorporação se torna uma necessidade de sobrevivência, conforme é descrito por Sá (1998, p. 56) na afirmação de que o “patrimônio, essencialmente, é um conjunto impessoal de meios e recursos materiais e imateriais, exatamente em determinado momento, visando à satisfação das necessidades da atividade de uma célula social”.

A percepção da influência e implicações que o capital intelectual gera nas empresas, trouxe a preocupação de avaliá-lo, mensurá-lo e, quem sabe, registrá-lo na contabilidade ou talvez em relatórios suplementares às demonstrações financeiras, com o intuito de melhor espelhar o valor do patrimônio e a informação adequada para a gestão, pois como está classificado como um bem intangível, algo não palpável e incorpóreo, é necessário que seja desenvolvido um método de mensuração.

Como maneira de administrar o capital intelectual, Petrash citado em Almeida e Hajj (1997) sugere alguns dados que poderiam contribuir para esta administração:

> - definir a importância do investimento intelectual para o desenvolvimento de novos produtos;
> - avaliar a estratégia dos competidores e o ativo do conhecimento;
> - classificar o seu portfólio: o que você tem, o que você usa, onde eles estão alocados;
> - analisar e avaliar o valor da portfólio: quanto eles custam, o que pode ser feito para maximizar o valor deles, se deve mantê-los, vendê-los ou abandoná-los;
> - investir: baseado no que se apreendeu nos passos anteriores, identificar espaços que devem ser preenchidos para explorar o conhecimento, defender-se da concorrência, direcionar a ação da empresa ou avançar a tecnologia; e
> - reunir o seu novo portfólio de conhecimento e repetir a operação *ad infinitum* (Petrash apud ALMEIDA e HAJJ, 1997, p. 78).

Para Stewart (1998), o desempenho dos ativos intangíveis exige a avaliação através de medidas financeiras e não-financeiras. Entretanto, são as medidas não-financeiras que se ajustam melhor ao objetivo de avaliação desses ativos, desta forma as entidades necessitam de indicadores que captem essas medidas não-financeiras, para possibilitar a avaliação do capital intelectual.

Sveiby (2001) comenta que o estudo sobre a mensuração do capital intelectual é preocupação de muitos pesquisadores e profissionais especializados, que constatam na prática as mudanças empresariais; essas, não estão sendo refletidas no patrimônio das entidades gerando distorções no que se refere ao seu valor registrado na contabilidade e ao considerado pelo mercado.

Neste sentido, o referido autor considera que as organizações, com seus especialistas e pesquisadores ligados a empresas e consultorias, vêm desenvolvendo modelos que possam dar conta, de forma mensurável, da contribuição do capital intelectual para o valor real de uma empresa.

Muitas empresas do mundo todo estão em busca de um modelo de mensuração do seu capital intelectual. Algumas desenvolvem um modelo dentro de sua realidade e outras buscam os modelos já existentes, devido ao custo e tempo necessários para pesquisa, preferindo adaptá-los às suas condições atuais.

3.1.1 Conceituação de Capital Intelectual

A tarefa de conceituação de capital intelectual envolve diferentes enfoques que se intercomplementam sobre aspectos relevantes, os quais devem ser considerados para a abordagem deste recurso presente na infra-estrutura das relações e estratégias empresariais, como teorizam os vários autores pesquisados.

Para Stewart (1998, p. 53), “a gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta do mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-lo”. Talvez, por este motivo, existem poucas definições e menos ainda empresas que sabem o que é, como se classifica e se mensura o capital intelectual.

Seria um bom começo, para entender o que é capital intelectual a definição apresentada por Stewart (1998, p. 61): “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”. Esta definição nos lembra que os ativos intelectuais podem ser encontrados tanto em locais rotineiros, como em locais desconhecidos e que podem ser simples ou altamente complexos.

Siqueira (2007) considera capital intelectual como correspondente ao conjunto de conhecimentos e informações, encontrado nas organizações, que agrega valor ao produto e aos serviços mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário, ao empreendimento.

Um conceito mais elaborado é apresentado por Stewart (1998):

> A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral - ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para uma reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem (STEWART, 1998, p. 61).

O capital intelectual de uma organização é o seu conhecimento, experiência, especialização, talento, habilidades de seus empregados, capacidade de inovação em produtos, processos, informações, características de seu relacionamento com os clientes e fornecedores, patentes, enfim, uma série de ativos intangíveis (KLEIN, 1998, p. 1).

Corroborando com Klein, Paiva (1999, p. 36) afirma que o capital intelectual abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos.

Edvinsson e Malone (1998, p. 9-10) definem capital intelectual da seguinte forma: é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam uma vantagem competitiva no mercado.

Para uma melhor compreensão do que seja capital intelectual, Edvinsson e Malone (1998, p. 9-10) fazem uma comparação do mesmo com uma árvore, um organismo vivo, como se apresenta na figura 2. As partes visíveis da árvore, tronco, galhos, folhas podem ser comparados aos relatórios anuais, demonstrativos financeiros, notas explicativas, organogramas e outros documentos que procuram dar a posição econômico-financeira de uma empresa. O fruto gerado pela árvore representa os lucros e os produtos da empresa. As raízes, que se encontram abaixo da superfície terrestre representam o valor oculto, o capital intelectual, que se encontra na parte invisível da empresa. “Para que a árvore floresça e produza bons frutos, ela precisa ser alimentada por raízes fortes e sadias.”

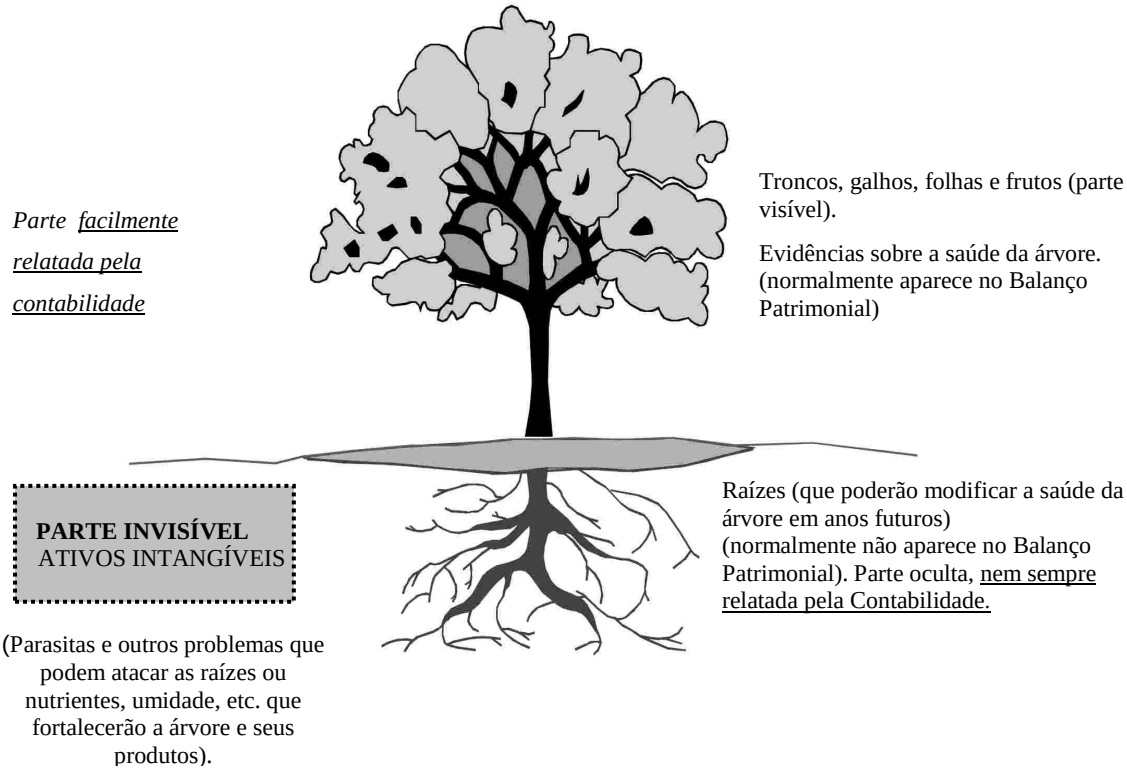

Figura 3 – Metáfora do Capital Intelectual
Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 9-10)

Assim, a metáfora do capital intelectual com uma árvore, apresentada por Edvinsson e Malone (1998), mostra o quanto uma empresa necessita de recursos (raízes) sadios que a fortaleçam e tornem-na diferente, já que levam em consideração em sua gestão os ativos intangíveis e não somente os recursos materiais das organizações.

Outra definição de capital intelectual é apresentada por Stewart, considerando-o como:

> a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. (...) constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. (STEWART, 1998, p. XII).

Para Sveiby (1998), o capital intelectual está representado pelos ativos intangíveis, que são classificados em: estrutura interna, estrutura externa e competência dos funcionários. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o capital intelectual é composto por dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito que está disperso na cabeça das pessoas que integram uma empresa, especialmente, na sua experiência prática, e o conhecimento explícito que está distribuído em documentos gerados em sua estrutura, como relatórios, memorandos, arquivos eletrônicos. Esses autores apontam o conhecimento explícito, como sendo a existência concreta da organização e o conhecimento tácito como a parte intuitiva.

Brooking (1996, p. 12), conceitua o capital intelectual como sendo “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam o funcionamento das mesmas”.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2007), também conceitua capital intelectual como sendo o valor agregado aos produtos e aos serviços da organização por meio do conhecimento adquirido. É composto pelas habilidades e conhecimento das pessoas, pela tecnologia de produtos e de processos, ou pelas características específicas de uma organização. A experiência, o conhecimento e a tecnologia adquiridos pelas pessoas integram a memória histórica de uma organização que é a base para o aprendizado contínuo, que forma e expande o capital intelectual.

Os fatos e dados tratados adequadamente se transformam em informação. A análise da informação produz o conhecimento. O conhecimento utilizado, de maneira organizada, como forma de incrementar o acervo de experiências, a cultura da organização e o valor agregado aos produtos, se constituem em capital intelectual.

3.1.2 Desenvolvimento histórico do Capital Intelectual

Conforme descreve Wernke (2003), os aspectos intangíveis de uma organização têm se tornado mais relevante a partir da última década do século passado. Esta relevância procede, segundo o autor, da modernização da economia mundial que está considerando fatores como capacidade de inovação, conhecimento, habilidades de negociação, localização geográfica, produtividade e qualidade como indicadores da competitividade empresarial.

Em consideração ao aspecto histórico do capital intelectual, a partir do século XV, já se tentava encontrar uma forma de atribuir valor monetário ao ser humano. Este interesse de mensuração teve caráter econômico como forma de medir as perdas com as guerras e migrações. Além deste aspecto, a expressão ‘capital intelectual’ surgiu em 1958 por atribuição de dois analistas financeiros que se referiam à avaliação de ações de determinadas empresas (WERNKE, 2003).

A origem do capital intelectual está relacionada com o surgimento da sociedade do conhecimento que teve início logo após a Segunda Guerra Mundial, conforme descreve Drucker (1996), caracterizada por uma série de inovações, mudanças e transformações, nas quais a informação e o conhecimento passaram a ter um papel fundamental.

Assim, a primeira referência sobre o conceito de capital intelectual foi mencionada por Stewart em 1994, onde ele apontava as experiências realizadas por algumas empresas no intuito de mensurar o capital intelectual; no caso a Skandia AFS que foi a primeira organização a publicar um relatório complementar contábil divulgando seu capital intelectual.

3.1.3 Modelos de Mensuração do Capital Intelectual

Os ativos do capital intelectual de uma empresa podem ser mensurados e avaliados pela contabilidade através de métodos de mensuração e avaliação que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional.

Os métodos de mensuração do capital intelectual podem ser diferenciados e desenvolvidos de acordo com as características de cada empresa. Estes métodos devem apresentar eficiência na sua medição e utilizar indicadores como instrumentos de medidas, como números absolutos, médias, razões, escalas ou outra unidade de medida diferente.

Não existe nenhum método padrão para a avaliação precisa dos componentes do capital intelectual da empresa, todavia, já existem algumas iniciativas no sentido de desenvolver alguns métodos capazes de realizar essa mensuração no sentido de contribuir para o desempenho da gestão do capital intelectual da empresa.

Assim, apresentam-se três modelos que oferecem uma idéia de como mensurar o capital intelectual.

3.1.3.1 Modelo de Edvinsson e Malonel

Sobre o capital intelectual, Edvinsson e Malone (1998) formularam, juntamente com sua equipe da Skandia, três conclusões fundamentais: (1) o capital intelectual constitui informação suplementar e não subordinada às informações financeiras; (2) é um capital não-financeiro e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil; e (3) é um passivo e não um ativo.

A não subordinação do capital intelectual em relação às informações financeiras cria uma maior liberdade na hora de estabelecer os critérios de mensuração. Para definir o ponto de partida para a mensuração do capital intelectual o passo seria desmembrá-los em seus componentes até que sejam atingidos os itens analíticos que o formam. A afirmação que o mesmo se constitui em um passivo é compreensível uma vez que seus elementos constituem-se em ativos.

Da mensuração do capital intelectual resultarão indicadores sobre o comportamento dos elementos que o compõem: capital humano, capital do cliente e o capital estrutural, que é subdividido em capital organizacional, capital de inovação e capital de processos. Para um melhor acompanhamento do desenvolvimento e desempenho dos tipos de capital intelectual Edvinsson e Malone (1998) criaram um navegador composto de cinco focos: foco financeiro, foco no cliente, foco no processo, foco na renovação e desenvolvimento e foco humano, conforme descreve a figura 4:

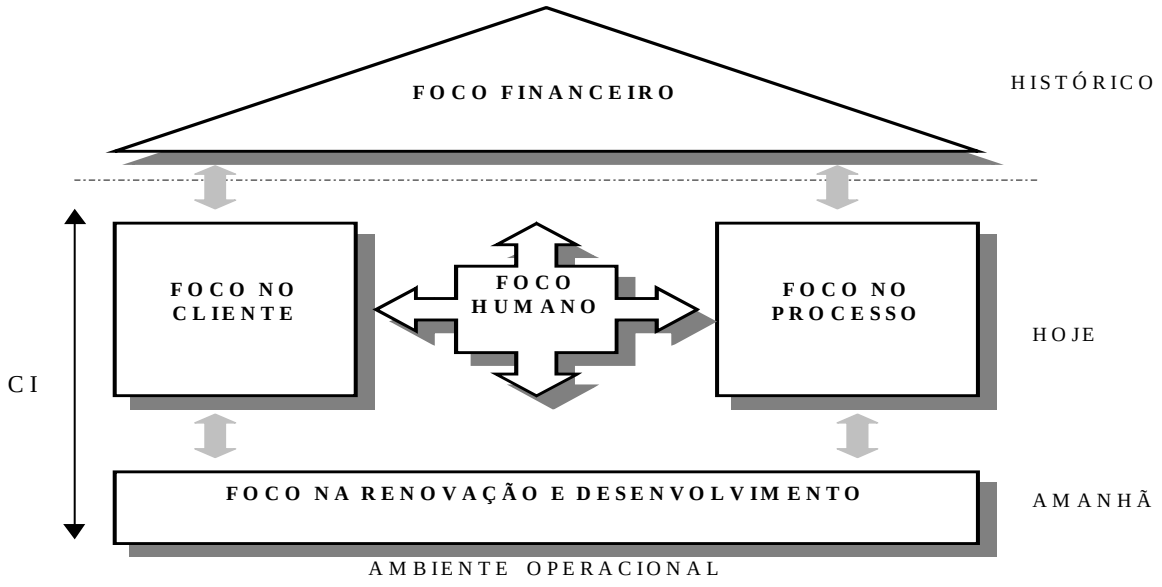

Figura 4 – Navegador da Skandia
Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 60)

O foco financeiro inclui o balanço patrimonial, constituindo o passado da empresa, uma medida exata de onde ela estava em um momento específico.

O foco no cliente e o foco no processo representam a sustentação da empresa, sendo que o primeiro avalia uma categoria distinta que é o cliente e o segundo avalia a estrutura organizacional correspondendo ao capital estrutural.

Finalmente, chega-se à base da empresa, representada pelo foco na renovação e desenvolvimento. Os índices nessa região medem a qualidade do preparo da empresa para o futuro, por meio de treinamento dos empregados, desenvolvimento de novos produtos e ações semelhantes e a eficácia com que a empresa está abandonando o passado obsoleto pela renovação da linha de produtos, desistência de mercados decadentes e outras ações estratégicas. Eles também focam o provável ambiente de negócios no qual a organização irá operar.

O último, o foco humano, representa a parte da empresa constituída de seus funcionários e suas competências, capacidades e habilidades que devem estar em constante atualização e à disposição da empresa. O foco humano é o centro e a alma da entidade, seu coração, a inteligência ou a única força ativa na organização que alcança todas as outras regiões do capital intelectual.

3.1.3.2 Modelo de Sveiby

Para avaliar o capital intelectual, Sveiby (1998) desenvolveu uma metodologia que tem como objetivo criar um sistema de gerenciamento de informações para os gestores da empresa, que precisam conhecê-la, acompanhar a sua evolução e adotar medidas corretivas quando necessárias. Serve também para atender as necessidades dos clientes, credores e

acionistas. O autor subdividiu a avaliação do capital intelectual em: competência das pessoas (conhecimento nas pessoas), estrutura interna (conhecimento na organização) e estrutura externa (conhecimento no cliente).

Para esse autor, muitas empresas avaliam alguns de seus ativos intangíveis e utilizam indicadores não financeiros principalmente para avaliar a eficiência operacional. As empresas do setor de produção, por exemplo, avaliam a tonelada por hora, os hospitais e hotéis avaliam por ocupação de leitos, as escolas avaliam as notas médias dos alunos, as universidades avaliam o número de teses de doutorado por ano e assim por diante. A eficiência operacional é avaliada desde o nascimento da organização industrial. Os outros ativos intangíveis começaram a ser avaliados mais recentemente (SVEIBY, 1998).

O autor comenta, ainda, que a dificuldade não está em criar medidas intangíveis, mas em interpretar os resultados. A avaliação, de um modo geral, envolve a tentativa de identificar os fluxos que mudam ou, por outro lado, influenciam o valor de mercado dos ativos. Se considerar o balanço patrimonial visível, são três as quantidades a serem avaliadas: estrutura interna, estrutura externa e a competência do pessoal. O quadro 2 descreve o monitor de ativos intangíveis identificando os indicadores de cada quantidade avaliada.

Quadro 2 – Indicadores de Avaliação

Competência	**Estrutura Interna**	**Estrutura Externa**
Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação
Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência
Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade

Fonte: Sveiby (1998, p. 197)

Segundo Sveiby (1998), o monitor de ativos intangíveis é um formato de apresentação que exibe, de forma simples, uma série de indicadores relevantes, que proporcionam à

empresa visualizar o desempenho dos ativos intangíveis. A escolha dos indicadores depende da estratégia da empresa podendo ser utilizados para fins de acompanhamento de uma estratégia orientada para o conhecimento.

3.1.3.3 Modelo de Stewart

Entre os diversos modelos ou instrumentos que buscam medir o capital intelectual das empresas, destaca-se o Navegador do Capital Intelectual desenvolvido por Stewart (1998), o qual entende que o capital intelectual deve analisar o desempenho da empresa sob várias perspectivas. Para tanto, sugere um gráfico circular, cortado por várias linhas, em forma de uma tela de radar. Esse gráfico tem a vantagem de poder agrupar várias medidas diferentes (razão, %, valores absolutos, etc.) num mesmo quadro. O autor utiliza uma medida geral (razão valor de mercado/valor contábil) e indicadores para cada um dos elementos que compõem o capital intelectual: humano, estrutural e cliente.

O autor criou o navegador de capital intelectual, com três itens: capital humano, capital estrutural e capital do cliente, e sugere três indicadores para cada item, mas também esclarece que fica a critério da empresa o número de itens e indicadores, de acordo com as suas necessidades de informação. Lembra que a simplicidade é importante, pois um número muito grande de medidas poderá causar superlotação e em muitos casos não se consegue obter informações importantes, pois se podem escolher medidas que muito pouco ou nada tem a ver com o capital intelectual. Deve-se avaliar o que é estratégico e importante, se a empresa vende confiabilidade de produtos antigos, por que acompanhar o número de novos pedidos de patentes?

Outro ponto que deve ser considerado é a avaliação das atividades que produzem riqueza intelectual. Muitos aspectos considerados importantes pela empresa têm pouco ou

nada a ver com o capital intelectual. A empresa quando eleger os itens e indicadores deve ter o cuidado de selecionar aqueles que vão efetivamente focalizar o capital intelectual.

O navegador de capital intelectual, conforme mostra a figura 5, possui um formato de radar, ou seja, um círculo com linhas que saem da extremidade e se encontram no centro. Stewart (1998) sugere que se marque em cada eixo uma escala relevante, podendo ocorrer variação nessas escalas: uma inclui percentuais, outras razões, outros valores absolutos. Para a maioria das medidas, coloca-se zero no centro do gráfico, ou seja, a medida cresce do centro para fora, mas, também, pode-se fazer o inverso.

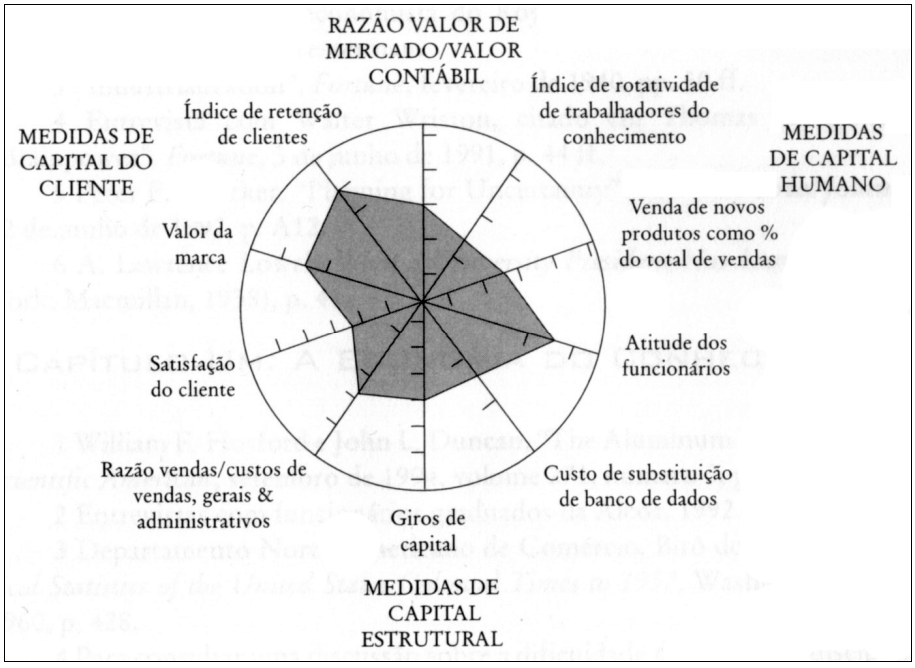

Figura 5 – Navegador do Capital Intelectual
Fonte: Stewart (1998, p. 219)

O navegador do capital intelectual tem a vantagem da fácil visualização do acompanhamento da evolução do desempenho da empresa. Deve-se ter cuidado especial na escolha dos índices de desempenho, para que sejam adequados à estratégia da empresa. Uma ferramenta de navegação não deve dizer apenas onde se está, mas deve mostrar para onde se

dirigir. A figura também poderá indicar anomalias que exigem investigação; como por exemplo: - os itens escolhidos pela empresa para compor o navegador de capital intelectual, no caso, retenção do cliente e satisfação do cliente não estão demonstrando uma evolução condizente com o esperado; ou seja, índices baixos na demonstração gráfica sugerem que algo estranho está acontecendo com o produto ou serviço e, também, com o seu mercado.

Em suma, como Stewart (1998) classificou o capital intelectual em três grupos: capital humano, capital estrutural e capital do cliente, é importante destacar a análise do autor sobre cada tipo de capital, o que proporciona um entendimento mais amplo da identificação e utilização dos mesmos.

Para fins desta pesquisa, optou-se por utilizar o modelo idealizado por Stewart (1998) pelo fato de o mesmo apresentar simplicidade, visto que sua forma de radar mostra claramente como a empresa se encontra no momento e para onde a mesma deve se dirigir. Além disso, o gráfico em forma de radar pode ser comparado com o de outra empresa concorrente, pode se comparado de um ano para outro a fim de verificar a evolução da empresa nos itens ou medidas analisadas e, por fim, este gráfico indica anomalias como se a satisfação do cliente está alta e o índice de retenção baixa, mostra que algo está errado.

3.1.3.3.1 Capital Humano

Segundo Stewart (1998) é importante separar sentimento de objetividade. Enquanto existem funcionários que são realmente ativos de valor muito alto, existem outros que são custos e tornam-se irritantes. Faz-se necessário distingui-los, diferenciando o custo de se remunerar os funcionários, do valor de investir neles. O trabalhador que está contribuindo pouco e aprendendo pouco pode ser facilmente substituído. Trata-se de uma pessoa contratada e não uma mente contratada. Dele o empregador nada extrai.

Para o autor, as empresas precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado, já que o capital humano deve ser organizacional e não individual. A *General Eletric (GE),* por exemplo, criou o programa *Work-Out*, uma série de reuniões nas quais os funcionários propõem mudanças nos processos de trabalho e os chefes são solicitados a aprová-las ou rejeitá-las (STEWART, 1998). Para entender o capital humano, Stewart (1998, p. 80), diz que é preciso entender as habilidades que determinam qualquer tarefa, processo ou negócio. São elas:

- Habilidade do tipo *commodity:* são as habilidades adquiridas, costumam não ser específicas de uma empresa e podem ter o mesmo valor para qualquer organização. É, por exemplo, a habilidade de atender ao telefone.

- Habilidades alavancas: o conhecimento pode ser mais valioso para uma determinada empresa do que para outra. São específicas a um setor e não a uma empresa. Os programadores, por exemplo, da *Andersen Consulting* podem alavancar essa habilidade enquanto os do *Bank of America* só agregam valores aos seus funcionários.

- Habilidades proprietárias: são os talentos específicos à empresa em torno do qual uma organização constrói seu negócio. Pode ser codificada em forma de patentes, direitos autorais, *expertise.*

Por outro lado, é importante também analisar a mão-de-obra da empresa em questão e seus fatores de facilidades e dificuldades. O quadro 3 mostra quatro situações em que a força de trabalho de uma empresa pode ser classificada de acordo com a análise das pessoas (componente humano da organização).

Quadro 3 – Fatores de facilidades e dificuldades de analisar a mão-de-obra

DIFÍCIL DE SUBSTITUIR, POUCO VALOR AGREGADO	DIFÍCIL DE SUBSTITUIR, MUITO VALOR AGREGADO
FÁCIL DE SUBSTITUIR, POUCO VALOR AGREGADO	FÁCIL DE SUBSTITUIR, MUITO VALOR AGREGADO

Fonte: Quadrantes utilizados para análise de mão-de-obra para o Capital Humano (STEWART, 1998, p. 81)

No quadrante inferior esquerdo estão as pessoas das quais a empresa não depende para fazer sucesso. Qualquer um pode ocupar o cargo, o tempo de treinamento é curto. As organizações inteligentes gastam e investem o menos possível no trabalho que os clientes não valorizam e cujas habilidades dos funcionários sejam de fácil substituição, automatizando o que podem.

No quadrante superior esquerdo estão as pessoas que aprendem um conjunto de operações difíceis, mas que não dão as cartas; realizam um trabalho importante, mas os clientes não valorizam, como as secretárias experientes e as relações públicas da empresa. Segundo Zuboff *apud* STEWART (1998, p. 82), faz-se necessário informar o trabalho desses funcionários, ou seja, modificá-lo a fim de adicionar mais valor de informação para que ele comece a beneficiar os clientes.

No quadrante inferior direito estão as pessoas cujas habilidades os clientes valorizam, mas como indivíduos podem ser descartáveis. Um livro precisa de uma bela capa, por exemplo, mas existem inúmeros excelentes programadores visuais. As tarefas dessas pessoas podem ser terceirizadas. Terceirizando, a empresa se liberta da necessidade de investir em *expertise* não-prioritária. A alternativa à terceirização é a diferenciação – encontrar formas de transformar o conhecimento genérico em algo que a empresa seja singularmente capaz de explorar ou que possa explorar de formas singulares.

Por fim, no quadrante superior direito ficam as estrelas: pessoas que desempenham papéis insubstituíveis na organização e que é o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não os concorrentes. Podem ocupar altos cargos na hierarquia. Podem ser químicos pesquisadores, representante de vendas, gerente de projetos, estrelas de cinema. É o capital humano de uma empresa. É mais difícil para os concorrentes reproduzirem essas habilidades do que a empresa que as detém substituí-las, em decorrência disso esse trabalho gerará um alto grau de valor agregado e a empresa terá uma maior vantagem competitiva, podendo cobrar mais por seus serviços.

No entendimento de Stewart (1998, p. 83), as pessoas são os ativos mais importantes e, faz-se necessário desenvolver o capital humano e transformá-lo em ativo organizacional. Assim, faz sentido que um ativo empresarial tenha origem social; surgem daí as "comunidades práticas". Essas comunidades estão reunidas em torno de um empreendimento, são responsáveis por si mesmas, as pessoas entram e ficam porque querem contribuir e aprender, o trabalho é propriedade do grupo. Uma comunidade de prática é voluntária, tem vida longa, realiza dois trabalhos importantes para a construção do capital humano: a transferência de conhecimento e a inovação. Para ajudar na formação dessas comunidades, Stewart (1998, p. 88), sugere o que os gerentes precisam:

- reconhecer essas comunidades e sua importância;

- dar-lhes os recursos de que elas precisam;

- ajudá-las a crescer.

O autor esclarece que cada vez mais os trabalhadores oferecem mais lealdade a suas profissões e comunidades de prática. O desafio do líder, portanto, é como transformar o capital humano em vantagem proprietária. A forma implícita é reconhecer e estimular o

desenvolvimento de comunidades intelectuais em áreas fundamentais à sua vantagem competitiva. Por outro lado, existem formas explícitas, por exemplo, como tratar os funcionários do conhecimento como capitalistas que eles são. Quando o conhecimento é o principal recurso e resultado, a propriedade desse conhecimento torna-se indistinta, compartilhada: o trabalhador é parcialmente proprietário, assim como o capitalista e o cliente.

Para que os recursos humanos desempenhem um papel real no desenvolvimento e gestão do capital humano, será preciso investir em *expertise* específica à empresa, de alto valor, em áreas como definição de fronteiras e habilidades de competência essencial, para melhor o desenvolvimento dos executivos, promover a fertilização cruzada entre os gerentes e especialistas de alto potencial em tecnologia vital ao desenvolvimento de sistemas de remuneração, que recompensem a melhoria de processos e disciplinas que fazem parte do capital intelectual da empresa.

Bill Gates (*Microsoft*), por exemplo, abriu o capital de sua empresa a seus funcionários, porque estes criaram a principal propriedade das empresas: os códigos de *software*. Desse modo, ele incentivou os funcionários no aspecto financeiro ao invés de levá-los para outras empresas (STEWART, 1998).

3.1.3.3.2 Capital Estrutural

Conforme Stewart (1998) o capital estrutural é o conhecimento que não vai para casa depois do expediente, é o conhecimento contido, retido e de propriedade da empresa e pode ser formado por: tecnologias, invenções, dados, publicações, projetos, processos que podem ser patenteados e ter seus direitos autorais registrados e, também, pela estratégia e pela cultura, pela estrutura e pelos sistemas, pelas rotinas e procedimentos organizacionais que são mais valiosos que os elementos codificados.

Hoje o grande agregador do conhecimento de uma organização é a tecnologia da informação, que processa e armazena um estoque inteiro de conhecimento empresarial. O autor comenta que há uma quantidade cada vez maior de indícios que mostram as recompensas financeiras, que a empresa terá com o investimento na tecnologia da gestão do conhecimento. Além do mais, os bancos de dados de conhecimento facilitam o acesso ao conhecimento dos colegas e ajudam as empresas a trabalhar de forma global. Outro motivo para se fazer um esforço formal a fim de mapear a capacidade intelectual da empresa, é lidar com o crescimento e a rotatividade de pessoal.

Stewart (1998, p. 103), indica que existem três itens que justificam o investimento na criação dos bancos de dados de conhecimento:

1. Páginas amarelas: as páginas amarelas são, então, o “supra-sumo” da tecnologia da gestão do conhecimento, porque é um sistema simples, que conecta quem pergunta a especialistas, economiza tempo, reduz erros e suposições e evita a reinvenção de incontáveis rodas. São mapas que mostram onde está localizado o conhecimento da empresa - na cabeça de quem, por exemplo.

2. Lições aprendidas: uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural é acumular lições aprendidas - *checklists* do que deu certo e errado. Elas ajudam, juntamente, com outras diretrizes, quem está realizando projetos similares, evitando, assim, o retrabalho e economizam tempo.

3. Inteligência do concorrente: além de classificar o conhecimento especializado, a gerência explícita do capital estrutural pode aumentar a produtividade. As empresas aumentam sua produtividade adaptando sua mecânica organizacional, seu capital estrutural, a fim de aumentar a velocidade da movimentação do conhecimento; pois o conhecimento deve

fluir rápida e facilmente entre as funções. O sucesso, hoje, está em oferecer soluções rápidas e customizadas para as necessidades de clientes específicos.

Assim como as informações podem substituir os estoques, o capital estrutural pode substituir as estruturas organizacionais. As redes de comunicação, as páginas amarelas e os bancos de dados permitem que uma empresa coloque seus melhores profissionais na linha de frente e, ao mesmo tempo, mantenha sua *expertise* disponível para toda organização. Isso proporcionará que a rede e o banco de dados substituam a profundidade de conhecimento que uma hierarquia com vários níveis oferece, pela amplitude de conhecimento que constitui a soma da experiência coletiva dos funcionários.

Sendo assim, uma rede ativa de gerência de conhecimento tende a ser um sistema que se autocorrige: o erro deve ser deletado, novas idéias progressistas precisam ser testadas e divulgadas, processos e lições aprendidas precisam ser documentados e a memória organizacional organizada. Esses acontecimentos farão surgir um novo gerente, que será a pessoa responsável por manter os bancos de dados em ordem, categorizando e formatando documentos e eliminando os obsoletos. Encarrega-se, também, de convencer os consultores a usar o sistema, procurando coisas para fazer o *upload* e identificar tópicos que devem se tornar objetos de pesquisa. O sucesso dessa gerência depende da boa liderança.

O autor alerta sobre o perigo de investir demais em conhecimento, sem o devido gerenciamento dos ativos intelectuais, que pode levar ao excesso de conhecimento e proporcionar informações desnecessárias. Pois o papel da tecnologia é dar suporte à verdadeira rede de conhecimento, a rede informal de pessoas que conversam umas com as outras. Um *insight* esclarecedor sabe distinguir a informação que é empurrada para alguém, da informação que é puxada por alguém. Em vez de receber um relatório, a pessoa pode ter

acesso a ele, capacidade de recebê-lo, se precisar; arquivos podem ser colocados em bancos de dados. O ideal é empurrar menos as informações e colocá-las onde possam ser puxadas.

3.1.3.3.3 Capital do Cliente

Stewart (1998) define o capital intelectual do cliente como o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais vende. Dentre as três categorias de capital intelectual, a do cliente é a mais valiosa. Afinal, é o cliente quem paga as contas.

Entretanto, o autor alerta que o capital do cliente aparenta ainda ter a pior administração entre os ativos intangíveis. Muitos estabelecimentos comerciais, por exemplo, não sabem nem mesmo quem são os seus clientes, e outras, mesmo sabendo, os tratam como adversários, ao invés de aproveitarem as possibilidades de ganhos para ambos. A *Ford Motors Company* calcula que cada ponto percentual a mais no indicador de lealdade do cliente, ou seja, a porcentagem de proprietários Ford que compram carros Ford, represente um valor de U$ 100 milhões por ano em lucros.

Comenta, também, que a era da informação, das grandes redes de computador e sistemas de bancos de dados, representam a possibilidade de inversão desse quadro, desde que as empresas aprendam a colher, armazenar e utilizar efetivamente as informações sobre seus clientes que são capazes de gerar valor.

Para Stewart (1998), a gerência do capital intelectual está baseada, dentre outras coisas, no princípio de que quando a informação é poder, o mesmo perde-se na direção do cliente. A transparência das empresas, quanto aos seus produtos e serviços, é cada vez mais exigida pelos clientes porque possibilita a tomada de decisões de compra muito mais precisas e aumenta o poder de barganha dos clientes. Isto implica em ameaças nas margens de lucros

dos fornecedores em alguns segmentos da economia como, por exemplo, o de automóveis usados. Neste setor a compra por impulso, grande geradora de lucros, está dando lugar à compra por comparação, baseada nas informações conseguidas nas bases de dados acessíveis (cada vez mais comuns) via telefone, fax ou internet, em tempo real.

Estudos apontam que apenas a força de pressão econômica exercida pelo maior sobre o menor não é suficiente para explicar ocorrências como essa. Tal explicação se encontra no fato de que velhos ditados como ‘o cliente tem sempre a razão’ sempre estiveram certos, tendo sido, algumas vezes, mal interpretado.

Segundo o autor, hoje o cliente pode dar o tom, pois conhece a partitura. A informação é mais valiosa do que nunca; os clientes, hoje, têm muito mais informações do que tinham, através das bases de dados computadorizadas, o que torna fundamental a gerência do capital do cliente, que é de vital importância para as empresas. Portanto, considera-se muito importante que os investimentos no capital do cliente sejam realizados em conjunto com os clientes, buscando o benefício mútuo no que diz respeito às informações e conhecimentos gerados. Os investimentos são verdadeiros e devem visar à obtenção de retorno financeiro.

Algumas das maneiras de se investir no capital do cliente, conforme Stewart (1998) são as seguintes:

a) inovar com os clientes: independente de quem seja o seu comprador, ele deseja obter o máximo do cliente dele. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento podem ser muito mais produtivo caso já se tenha um cliente capaz de se beneficiar pelo fato de ser o primeiro a experimentar a inovação;

b) investir em seus clientes: oferecer aos clientes a oportunidade de acompanhar eletronicamente, passo a passo, a fabricação de um produto, pode ter desvantagens com

relação ao poder de barganha. Entretanto, apresenta uma infinidade de vantagens, destacando-se a possibilidade de se obter *feedback* do cliente, antes mesmo de se cometer erros;

c) concentrar-se nos clientes como indivíduos: o *empowerment*, como benefício, aumenta a capacidade da empresa em adquirir informações sobre os seus clientes. Entretanto, transformar essas informações em capital do cliente, um ativo duradouro, requer a capacidade de atender com flexibilidade às necessidades dos clientes individuais. Isso torna necessário que as informações a serem utilizadas possam ser extraídas de bases de dados organizadas por clientes, onde constem cadastros individualizados;

d) dividir os ganhos com seus clientes: o conceito de capital do cliente só faz sentido quando o produtor e o cliente não lutam pelo excedente que criaram juntos, mas concordam abertamente em possuí-lo juntos. Quanto mais estreitos os laços entre produtor e consumidor, maior é a capacidade de se gerar excedente em forma de capital do cliente;

A figura 6 mostra esta relação em quatro etapas; na parte inferior estão as (1) transações e quando a relação é apenas de compra e venda; quando envolve personalização de produtos e/ou serviços, está se procurando uma (2) solução de produto; quando o fornecedor e o comprador desenvolvem um produto e/ou serviço que será a base do negócio do comprador, está se falando em (3) solução de negócio; e quando o fornecedor assume efetivamente a responsabilidade por uma parte do negócio do comprador, torna-se (4) parceria. Ao caminhar da transação em direção à parceria, o fornecedor aumenta suas margens de lucro, segurança e a fatia do cliente, ou seja, seu capital do cliente.

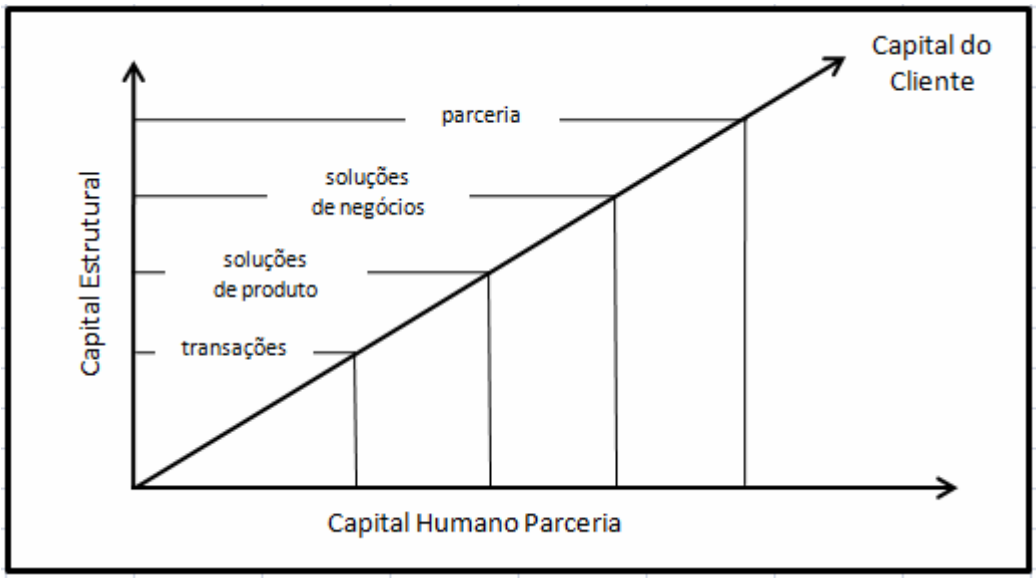

Figura 6 – Estreitamento das Relações
Fonte: Stewart (1998, p. 141)

e) aprender o negócio do seu cliente e lhe ensinar o seu: afinal, quanto melhor informado estiver sobre o negócio de um cliente, melhor poderá servi-lo. Isso se dará através da identificação das necessidades não-expressas do cliente, o que permitirá o desenvolvimento de produtos que os atendam;

A figura 7 mostra que a maior parte dos relacionamentos entre comprador e vendedor assemelha-se a uma gravata-borboleta, onde não se pode aprender sem os clientes, deixando esse relacionamento nas mãos de um vendedor ou de um comprador. Em vez disso, deve-se pensar no relacionamento entre comprador e vendedor como um diamante (figura 7) onde uma equipe altamente especializada em logística, marketing, contabilidade, engenharia e outros ajudam o cliente a entender o que precisa, como este pode ganhar dinheiro e que outras vantagens podem-se oferecer.

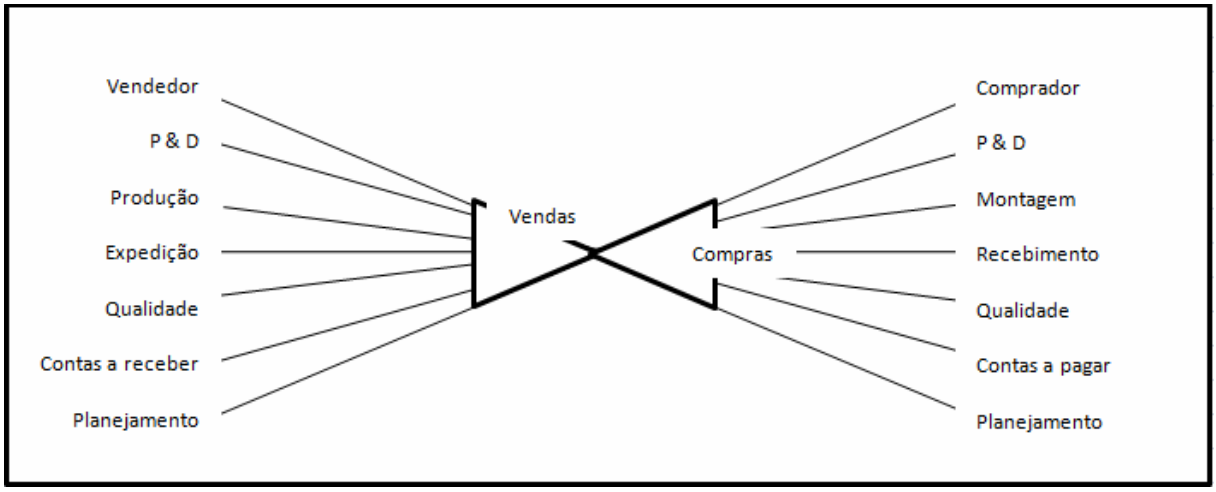

Figura 7 – Relacionamento Gravata-Borboleta
Fonte: Stewart (1998, p. 143)

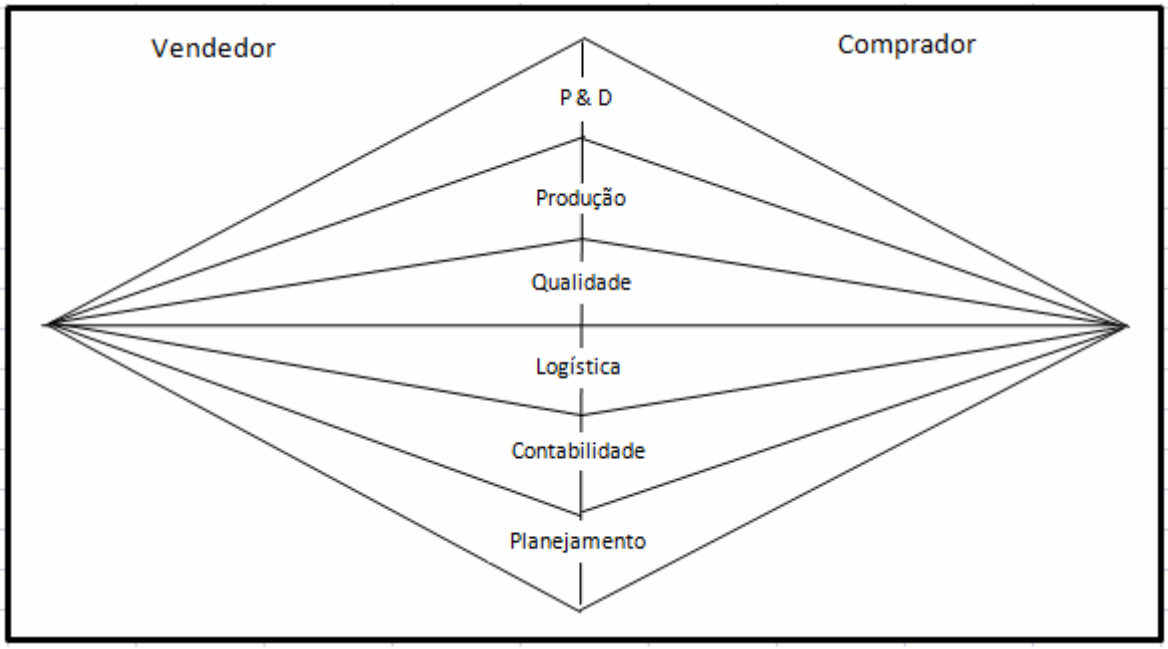

Figura 8 – Relacionamento Diamante
Fonte: Stewart (1998, p. 143)

f) tornar-se indispensável: as informações sobre o cliente podem e devem ser utilizadas para que se busque ofertar um serviço vital para o cliente, de difícil substituição por outro fornecedor. Através de informações, é possível conhecer as características e

especificidade de determinado produto que o tornam especialmente atraente aos olhos do comprador.

3.2 Gestão do Conhecimento

No início da década de 90, surgiu o conceito de Gestão do Conhecimento que, segundo Sveiby (1998, p. 3) “não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”. Nesta perspectiva, alguns conceitos são necessários para compreender a gestão do conhecimento, como ‘dado’, ‘informação’ e ‘conhecimento.

Dado, para uma organização, pode ser conceituado como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 2), ou seja, é uma informação bruta; pois, por não ser dotado de propósito e significado, torna-se importante porque é a matéria-prima para a criação da informação (SANTOS, 2001).

Para Drucker (1999, p. 32) a informação “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito”, tornando-se, assim, um meio ou matéria necessária capaz de gerar conhecimento. Para melhor esclarecimento, recorre-se a Santos, que assim descreve seu entendimento sobre conhecimento:

> o conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluído e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível (SANTOS, 2001, p. 30).

O conhecimento, segundo Nonaka e Takeushi (1997), é classificado em dois tipos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Por conhecimento explícito, entende-se o

que pode ser transmitido facilmente entre os indivíduos por meio de manuais, afirmações gramaticais, expressões, documentos, formulários. Já o conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal; está ligado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, crenças pessoais, intuições, emoções, habilidades, transformando-se em uma fonte importante de competitividade entre as organizações, pois é considerado o mais importante tipo de conhecimento.

Portanto, a gestão do conhecimento, de acordo com Santos (2001, p. 32) “é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações”.

Com a gestão do conhecimento, as organizações passam a mensurar a sua eficiência, além de tomarem decisões mais precisas com relação a suas estratégias, sabendo identificar as fontes de informações e a administrar os dados e informações, logo, a gerenciar o conhecimento (SANTOS, 2001). Para este autor, os efeitos práticos da gestão do conhecimento nas empresas devem estar ancorado pelas decisões da alta administração a respeito do desenvolvimento estratégico e organizacional, pelos investimentos em infra-estrutura tecnológica e pela cultura organizacional.

Ainda, segundo Santos (2001, p. 34) “a gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa”.

Corroborando, Davenport & Prusak (1998) definem conhecimento como sendo uma mistura de experiência, valores e informação, que se origina e é aplicado diretamente ao trabalhador. Os autores ainda referenciam que este geralmente encontra-se embutido em

documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Sob este enfoque e caracterizado por inúmeras transformações no contexto mundial, surge uma nova era: a Sociedade do Conhecimento (SIQUEIRA, 2007).

Desde o pós-guerra vem se admitindo que a produtividade e a competitividade dependem cada vez mais da capacidade de lidar com a informação para transformá-la em conhecimento. Assim, aumenta a importância dos recursos intangíveis na economia, principalmente na educação e treinamento da força de trabalho e do conhecimento.

Em um artigo sobre a sociedade do conhecimento, Siqueira (2007) cita Alvin Toffler, onde este expõe três mudanças vividas pela humanidade, sendo a transformação da sociedade agrícola para a industrial e, atualmente, para a sociedade do conhecimento.

Nas grandes transformações sociais, o conhecimento sempre desempenhou um papel importante. Na revolução industrial, foi aplicado às ferramentas, processos e produtos. Na revolução da produtividade, foi aplicado ao trabalho e, atualmente, na revolução gerencial, o conhecimento está sendo aplicado ao próprio conhecimento, sendo reconhecido como principal elemento para o sucesso organizacional (SIQUEIRA, 2007).

Para Siqueira (2007), na sociedade do conhecimento, este é acrescentado aos três fatores de produção tradicionais – recursos naturais, mão-de-obra e capital, pois para o autor, estes só são obtidos de maneira fácil quando existe o conhecimento aplicado.

Na era do conhecimento, a real vantagem competitiva de uma organização está na sua habilidade de extrair, tratar e analisar a informação, em gerenciar o conhecimento e na capacidade de transformar este conhecimento em decisões e ações efetivas a fim de agregar valor aos seus ativos intangíveis, como marca, competência dos colaboradores e relação com clientes (KLEIN, 1998).

Para isso, esta nova realidade obriga as empresas a avaliarem o quanto de trabalho e de alterações devem realizar para atender às necessidades do mercado; ou seja, para criar conhecimento organizacional, a empresa deve desenvolver a capacidade de criar novo conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo como um todo nos produtos, serviços e sistemas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Para Lopez (2007), a transformação nas organizações depende da mudança de visão, da percepção de futuro e da cultura das empresas, bem como da aplicação do conhecimento nesta nova fase ao qual agrega valor ao real patrimônio das organizações.

As organizações não podem ser complacentes com o conhecimento, pois o ambiente é de constante mudança, o que o torna cada vez mais competitivo. Assim, a empresa deve desenvolver a capacidade de criar continuamente novo conhecimento para que este se transforme em fonte de competitividade na sociedade do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O nome ‘sociedade do conhecimento’ é atribuído porque o mesmo é considerado fator de produção, juntamente a terra, ao capital e ao trabalho, não como fator substitutivo dos demais, mas, sim, estabelecendo-se uma relação de interdependência entre eles. Sendo que a partir disso a existência do recurso do conhecimento e a sua aplicação passam a ser fundamentais para a gestão da organização.

Em resumo, entre as principais conseqüências do recurso do conhecimento, podem-se elencar algumas (SIQUEIRA, 2007):

- a valorização do ser humano detentor do conhecimento;

- a importância do capital do cliente no ambiente das tarefas organizacionais;

- a materialização do conhecimento em tecnologias substituindo partes ou totalmente a mão-de-obra no processo produtivo;

- a modificação na estrutura das organizações que apóiam a produtividade;

- a tendência acentuada para o crescimento do setor de serviços como *software*, serviços eletrônicos ou ainda em pesquisa e desenvolvimento (P&D);

- os produtos consumindo menos recursos materiais e mais recursos intelectuais.

Portanto, o valor real das organizações não advém das cifras tradicionalmente aceitas durante a era industrial, ou seja, não residem em instalações, estoques e máquinas. A valorização das empresas está ligada ao seu capital intelectual que é um ativo intangível e na "capacidade estratégica para explorar, acumular, compartilhar e criar novo conhecimento de forma contínua e repetida em um processo dinâmico" (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 188).

3.3 Organização Intensiva em Conhecimento

O conhecimento, considerado como recurso estratégico (NADAI e CALADO, 2005), não deve permanecer isolado, mas é importante que esteja presente entre o relacionamento dos indivíduos para tornar-se um conhecimento coletivo e possibilitar o seu gerenciamento a fim de obter-se um diferencial competitivo para as organizações.

Nas organizações intensivas em conhecimento (OIC), o conhecimento é mais importante que outros fatores e está relacionado à ação em um determinado contexto (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Assim, define-se uma OIC como sendo "uma organização com um fluxo instável e imprevisível de trabalho baseado em projetos e, portanto, onde não

há ênfase em estruturas formais" (JOÃO, 2004), ou seja, onde o conhecimento é atributo essencial e recurso valioso para que se estabeleça uma vantagem competitiva sustentável nas organizações.

Uma OIC é considerada uma organização que utiliza fortemente ativos intangíveis, como o conhecimento, tanto na produção e venda de produtos e serviços como no processo que envolve os trabalhadores do conhecimento para a produção destes.

De acordo com Davel e Souza (2004), as OIC são marcadas pela intensidade e complexidade dos relacionamentos desenvolvidos e mantidos por seus dirigentes, gestores e proprietários, além de serem caracterizadas como de natureza intelectual e dos processos serem desenvolvidos por profissionais altamente qualificados, o que garante à organização status de OIC com significativo nível de competitividade, ou seja, os trabalhadores das OIC utilizam o conhecimento na produção de produtos e serviços com alta intensidade de capital intelectual e tecnologia agregada.

Quanto à estrutura das OIC, é caracterizada pelo ambiente dinâmico e de rápida mudança conforme vão surgindo os eventos (HALL, 2004). Assim, o processo produtivo de uma OIC exige sofisticado conhecimento por parte dos seus profissionais, o que atribui caráter estratégico por sustentar a capacidade de solucionar problemas de forma criativa e gerando soluções inovadoras.

Como o processo de trabalho é dinâmico e funciona com fluidez, a organização é altamente dependente dos profissionais do conhecimento e de sua lealdade organizacional, por isso, torna-se estratégico o processo de gerenciamento da cultura organizacional (DAVEL e SOUZA, 2004). A lealdade do profissional do conhecimento é decorrente desta estrutura que estimula o inter-relacionamento de que a organização pertence um pouco a cada funcionário. Portanto, a organização acaba desfrutando de um prestígio no mercado o que

alimenta a lealdade organizacional, “é a questão da identidade organizacional influenciando a lealdade à empresa” (DAVEL e SOUZA, 2004).

Nadai e Calado (2005) descrevem que existem fatores qualitativos que determinam a intensidade do conhecimento nas organizações, como (1) as atividades desempenhadas na organização; (2) as competências e habilidades desenvolvidas pelas pessoas que trabalham na organização; (3) o produto ou serviço oferecido ao mercado; (4) o mercado de atuação da organização; e (5) as práticas de gestão do conhecimento.

Dependendo do tipo de atividade desempenhada pelas organizações é que se caracteriza uma OIC. Exemplos típicos são os escritórios de advocacia e contabilidade, empresas de consultoria, computação e administração, agências de publicidade, empresas de alta tecnologia e desenvolvimento, bem como universidades e centros de pesquisa, o que é o caso da instituição objeto da pesquisa.

Quanto às competências e habilidades das pessoas que trabalham na organização, Nadai e Calado (2005) descrevem que estes devem ser orientados para o conhecimento, além de serem pessoas inteligentes, intelectualmente curiosas e interessadas em criar, compartilhar e utilizar os conhecimentos a fim de refletirem sobre o processo e estarem envolvidas de forma que desenvolvam práticas voltadas às ações diárias.

O tipo de produto ou serviço oferecido ao mercado também caracteriza uma OIC. De acordo com Stewart (2002), existem quatro tipos de produtos do conhecimento: o conhecimento embutido ou instalado através de produtos e serviços inteligentes; a distribuição e venda do conhecimento como produto; a venda de produtos de consumo do conhecimento e; a alavancagem da propriedade intelectual. Logo, quanto mais os produtos forem intensivos em conhecimento, mais as empresas tornam-se possuidoras desse recurso.

Uma OIC também é caracterizada pelo mercado de atuação, bem como pela eficiência atingida pelos trabalhadores do conhecimento na produção de produtos que levam em consideração a experiência, o conhecimento e a capacidade de adaptação das pessoas (NADAI e CALADO, 2005).

Por fim, as práticas da gestão do conhecimento existente nas empresas também podem caracterizar se uma organização é intensiva em conhecimento. Como os ambientes organizacionais estão se tornando mais complexos e competitivos, são necessária práticas para os gerir; assim, Terra (1999) considera que a gestão do conhecimento deve atender as características e demandas do ambiente competitivo, bem como atender as necessidades individuais e coletivas associadas aos processos.

Outro fator importante nas OIC é a forma de gerenciar que, segundo Fleury *et al* (2002) deve ser inovadora, integradora, unificadora e criativa.

Desta maneira, as OIC são caracterizadas a partir da intensidade do conhecimento em seus produtos, processos, pessoas, atividades, clientes, mercado de atuação e práticas de gestão do conhecimento e, como o recurso conhecimento passa a ser tão importante quanto os demais recursos de uma organização, ele se torna estratégico para a mesma (NADAI e CALADO, 2005).

Como as OIC possuem todas as características já descritas, torna-se um modelo ideal para aprofundar seu estudo como aplicação da gestão do capital intelectual que aqui se propõe.

3.4 Organização e Estratégia Organizacional

Cabe à seção o esclarecimento sobre como se encontram as organizações no contexto atual e como elas se caracterizam como sistema aberto, bem como se dá o processo da

estratégia, sua origem e formação e, por fim, como acontece a gestão estratégica do capital intelectual.

As organizações, segundo Hall (2004), realizam quase tudo o que é feito no mundo contemporâneo e, por estarem presentes em tudo que fizemos, produzem impactos importantes para os indivíduos e comunidades e, também, para a sociedade ou ambiente do qual fazem parte.

Por sua vez, os ambientes das organizações são considerados principal determinante de sua estrutura e de seus processos, portanto, em um nível mais amplo, são influenciados pela sociedade e a influenciam. Além de influenciar a sociedade por meio de sua estrutura social e dos impactos sobre os membros, as organizações também são agentes ativos no processo de mudança social.

Essas considerações indicam que as organizações necessitam ter suas estratégias para poderem manter-se no mercado.

Segundo o conceito de organização descrito por Etzioni (1989) onde as mesmas são consideradas entidades sociais (ou agrupamentos humanos) criadas e recriadas para atingir objetivos específicos, percebe-se o quanto o processo de formação de estratégia organizacional é importante para que as organizações alcancem os objetivos estabelecidos.

A criação da estratégia organizacional torna-se fundamental para a sustentabilidade da organização nos diversos ambientes em que a mesma está inserida.

3.4.1 Organização enquanto Sistema Aberto

De acordo com a Teoria Geral dos Sistemas, de Ludwig Von Bertalanffy (1968), as organizações, enquanto sistema aberto mantém um relacionamento dinâmico com o ambiente,

considerando as mudanças e a existência de uma relação entre as partes constituintes da mesma, ou seja, é entendido como um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente.

Os sistemas abertos são considerados como uma interação das partes, constituindo um todo, orientado para um fim determinado e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo (AMADO, 2002).

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem que uma organização é um sistema aberto que interage o conhecimento com os consumidores e empresas externas à organização e possui a capacidade de coletar a resposta dos clientes a novos produtos, descobrir novas tendências nas necessidades dos consumidores ou gerar idéias de conceitos de novos produtos com outras empresas.

O modelo de organização como sistema aberto, segundo Motta (2001) traz alguns pressupostos:

a) Importação de energia: recebe do ambiente insumos necessários ao seu funcionamento (matéria-prima, mão-de-obra);

b) Processamento de energia: transforma os insumos por meio de seus processos;

c) Exportação de energia: após o processamento, os produtos retornam ao ambiente;

d) Ciclo de eventos: energia que retorna para a organização para repetir o processo;

e) Entropia negativa: a reposição de energia faz acontecer o processo de entropia negativa, impedindo a morte da organização;

f) Informação, retroalimentação e codificação: a informação possibilita o conhecimento do ambiente; a codificação faz a organização receber apenas as informações para as quais está adaptada; e a retroalimentação faz a correção dos desvios;

g) Estado estável: o processo de expansão faz com que a organização assuma estados estáveis de níveis diferentes;

h) Diferenciação: causada pela multiplicação e elaboração de funções;

i) Eqüifinalidade: não existe uma única maneira certa de a organização atingir um estado estável, sendo este atingido a partir de condições iniciais e através de meios diferentes.

De acordo com Teixeira (2005) um sistema aberto apresenta como característica básica o intercâmbio de influências com o meio ambiente, em função das entradas e saídas, agindo de forma pró-ativa às imposições ambientais e apresentando um posicionamento flexível, uma conduta reajustável e uma disposição para a auto-organização.

A organização possui características de sistema aberto, na medida em que se adapta e auto-organiza por meio das relações de intercâmbio e de interação; é um sistema social com partes independentes, mas inter-relacionadas; e detecta os erros que devem ser corrigidos e supera as pressões ambientais externas (TEIXEIRA, 2005).

Assim, a organização enquanto sistema aberto assimila sua cultura pelo ambiente na medida em que cria produtos e atende às necessidades do meio, agindo como fonte transmissora de conhecimento e de desenvolvimento (TEIXEIRA, 2005).

Baseado na Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy as organizações são classificadas como Sistemas Abertos Sociotécnicos, ou seja, da inter-relação do sistema social e técnico.

A abordagem sociotécnica fundamenta-se nos princípios de que a organização é um sistema aberto que interage com o meio ambiente, combinando os sistemas técnico e social e a inter-relação entre as empresas e o seu ambiente para alcançar os objetivos por diferentes caminhos e utilizando diferentes recursos (AMADO, 2002).

Na abordagem sociotécnica, a organização é vista como um sistema que possui entrada, processo, saída, retroação e ambiente. Desta maneira, a organização processa insumos técnicos e sociais (matéria-prima, equipamentos, informação, conhecimento, força humana, valores, inspirações, expectativas) provenientes do meio e os fornece na forma de produto ao ambiente (TEIXEIRA, 2005).

3.4.2 Estratégia Organizacional

Para entender o campo da estratégia organizacional é preciso compreender a evolução do pensamento e das práticas referentes à estratégia, bem como sua origem e conceito, a formação das estratégias, a estratégia competitiva e a gestão estratégica do capital intelectual, os quais serão apresentados neste item.

3.4.2.1 Origem e Conceito da Estratégia

Segundo Mintzberg e Quinn (2001) a estratégia está aliada ao uso militar, isso se deve ao fato das discussões sobre estratégia acontecerem no ambiente militar ou terem seu início na Grécia, ou seja, estratégia em grego “*strategos*” significa “a arte do general”.

Quanto à definição e melhor entendimento do que seja estratégia, Mintzberg e Quinn (2001) apresentam cinco definições que a consideram como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

As estratégias, como plano, são aquelas preparadas previamente e as ações são desenvolvidas de forma consciente. Na área militar, a estratégia trata do planejamento do plano de guerra; na teoria dos jogos é um plano das ações a serem tomadas para cada situação; na administração é um plano que assegura os objetivos a serem alcançados. A estratégia ainda pode ser usada como um pretexto ou manobra para enganar o concorrente ou competidor.

A estratégia, como padrão, é considerada um padrão em um fluxo de ações, ou seja, podem surgir sem suspeita ou deliberadamente. Assim, uma intenção de ação pode se originar de intenção prévia ou serem realizadas sem a interferência de forças políticas, tecnológicas ou de mercado.

A estratégia, como posição, pode ser pré-estabelecida ou pretendida através de um plano, podendo ser alcançada por meio de um padrão de comportamento. Conforme a teoria militar e a dos jogos, a estratégia como posição é geralmente utilizada nos negócios como concorrência frontal de duas ou mais pessoas ou organizações.

A estratégia, como perspectiva, mostra como os estrategistas vêem o mundo, ou seja, todas as estratégias são abstratas; elas existem apenas na mente das pessoas interessadas, ou seja, é uma invenção, uma imaginação das pessoas no sentido de regular o comportamento antes que aconteça ou definida como padrão para descrever comportamentos já ocorridos.

Segundo os autores, as várias definições de estratégias estão diretamente inter-relacionadas, competindo entre si e se completando: a estratégia, como plano, orienta as organizações direcionando-as às ações. Já a estratégia, como padrão, enfoca diretamente a

ação levando em conta o comportamento. Como pretexto, a estratégia leva ao campo da concorrência onde se utilizam manobras com o objetivo de obter vantagens. Em sua relação, a estratégia como posição, visualiza as organizações em seu ambiente competitivo, protegendo, enfrentando ou evitando a concorrência. E, finalmente, a estratégia perspectiva mostra as intenções e comportamentos no contexto coletivo da organização.

Desta forma, as definições de estratégias descritas pelos autores mostram certa relação entre si, bem como descrevem não apenas uma idéia de lidar no ambiente competitivo, mas enriquece a habilidade de compreender e administrar os processos que formam a estratégia.

Para Day e Reibstein (1999, p. 58) estratégia é “buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais”. Assim, a força de uma estratégia é determinada pela capacidade de prever e reagir aos movimentos e contramovimentos dos concorrentes, sendo que seu sucesso depende ainda de como as ações serão tomadas no ambiente competitivo de mudanças.

Outra definição de estratégia é apresentada por Kaplan e Norton onde a estratégia é a

> escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para tingir os objetivos internos dos clientes e financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 38).

Corroborando, Andrews descreve um conceito de como pode ser entendida a estratégia empresarial:

> Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades (Andrews in MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 58).

Desta forma, a estratégia está diretamente ligada ao plano de ação das organizações com o objetivo de buscar uma posição competitiva favorável e estabelecer lucratividade e sustentabilidade frente à concorrência.

3.4.2.2 Formação das Estratégias

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), as estratégias parecem ser elaboradas na visão e comportamento dos estrategistas, bem como demonstram a formação da estratégia como um processo de aprendizado interativo, sendo que a ênfase se encontra no papel do executivo principal e na cúpula geral da organização.

O processo de mudança estratégica se dá à medida que decisões internas e eventos externos acontecem simultaneamente criando novos cenários para a tomada de decisão. Nesse sentido, tanto a abordagem de planejamento por sistemas quanto a abordagem comportamental de poder podem contribuir para o desenvolvimento da estratégia organizacional apresentando pontos fortes e pontos fracos para esse processo de mudança.

Além disso, existem alguns tipos de mudanças que afetam o processo da estratégia, como o estilo e postura da administração; seus relacionamentos; capacidade inovadora; efeitos de crescimento; eventos que resultam em decisões temporárias e que alteram a estratégia futura da empresa; processos de diversificação que exigem comprometimento e preparo de toda a equipe; planejamento formal que disciplina e organiza as metas a serem alcançadas.

Desta maneira, apesar das mudanças ocorridas no processo de elaboração das estratégias, os autores ainda destacam que a estratégia lida com o desconhecido, e é por isso que não se consegue prever os eventos. Portanto, a lógica explica o porquê de se proceder de maneira flexível e experimental, o que seria o processo de “incrementação lógica”, ou seja, administrar de maneira consciente e ativa permitindo misturar a análise e a política organizacional com as necessidades individuais.

Para gerenciar as mudanças estratégicas, a administração emprega processos incrementais, como ficar à frente do sistema formal de informações, construir uma conscientização organizacional, construir símbolos de credibilidade e mudança, levar em consideração novos pontos de vistas, promover mudanças táticas e soluções parciais, ampliar o apoio político, superar oposições ocorridas, ter flexibilidade consciente e estruturada, esperar pacientemente pela melhor opção, criar e formalizar o comprometimento de toda a organização e focar o necessário.

Segundo os autores, Mintzberg e Quinn (2001), a formulação de estratégias por meio do planejamento formal tem apresentado fracasso em suas implementações, por considerar este processo como isolado e seqüencial. Em contrapartida, o processo de incrementação lógica da estratégia utiliza o entendimento, a identidade e o comprometimento no próprio processo para criar suas estratégias, interagindo num fluxo contínuo de eventos da organização. Além disso, destaca-se a formação das estratégias pelos gerentes como uma visão emergente, as estratégias surgem tanto de uma hierarquia superior para uma inferior da organização, como vice-versa.

Os autores demonstram, por meio de uma metáfora, em que os gerentes são artesãos e a estratégia é a argila, que a essência da estratégia artesanal é o trabalho posicionado entre o

passado das capacidades da empresa e o futuro de possibilidades do mercado. Assim, eles descrevem alguns itens a serem seguidos para que ocorra o processo da estratégia artesanal.

Estratégias são planos para o futuro e padrões do passado. As estratégias podem ser planejadas e pretendidas de acordo com fatos ocorridos, assim como podem ser perseguidas, realizadas, ou não conforme o caso. Estratégias não precisam ser deliberadas, podem também emergir. A estratégia puramente deliberada impede o aprendizado, assim como a puramente emergente impede o controle. Desse modo, tanto a estratégia deliberada quanto a emergente formam dois extremos nos quais as estratégias são criadas, sendo que algumas dessas abordam qualquer uma das pontas, mas também algum ponto intermediário.

Estratégias eficientes desenvolvem todo tipo de formas estranhas podendo aparecer em diferentes lugares e situações, não existindo uma maneira melhor de se elaborar estratégia. As reorientações estratégicas acontecem em saltos breves e quantitativos, por mais que a estratégia esteja enraizada na estabilidade, a mudança precisa ser contínua onde a organização deve adaptar-se o tempo todo, dando enfoque operacional de um lado e, por outro adaptando e mantendo aceitação com o ambiente externo em mutação.

Administrar a estratégia é, portanto, criar pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança. Nesse sentido, administrar envolve dedicação, experiência, envolvimento, senso de harmonia e integração. Os gerentes que desenvolvem estratégia como artesãos, estão envolvidos no aprendizado de suas organizações através do contato pessoal, são sensíveis à experiência e reconhecem que não basta ter somente visão individual, mas são necessários outros fatores que contribuem na determinação de estratégias (MINTZBERG e QUINN, 2001).

3.4.2.3 Estratégia Competitiva

A competitividade das empresas tem sido tema freqüentemente discutido no contexto organizacional.

Quando o assunto é estratégia, um dos estudiosos que se destacam é Porter (1991). Segundo ele, a estratégia competitiva é o conjunto de ações entre as metas que a organização busca e as políticas utilizadas para se chegar até essas; ou seja, determinar o foco de atuação da organização, qual o público que pretende atender, como se dará sua participação no mercado e qual a melhor forma (estratégia) para que a empresa consiga atingir o melhor desempenho são questões fundamentais da estratégia.

Desta maneira, Porter (1991) descreve que a questão determinante na escolha da estratégia adequada é a posição da empresa dentro do seu segmento no mercado, o que determina comparativamente a sua rentabilidade em relação à média das outras organizações (concorrentes); para um bom desempenho em longo prazo, é preciso que a organização apresente uma vantagem competitiva sustentável.

Ao descrever estratégia, Henderson (1998, p. 5) afirma que é a “busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” e para Day e Reibstein (1999, p. 58) “é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais”. Assim, uma estratégia bem formulada contribui para ordenar os recursos de uma organização com base em suas competências e deficiências.

Para a formulação da estratégia competitiva, deve-se potencializar a competência na qual a empresa é mais forte de modo que ela possa diferenciar-se das outras organizações, bem como conhecer o ambiente na qual ela e seus concorrentes estão inseridos. Para isso,

Porter (1991) indica cinco forças que determinam a dinâmica da competição, sendo: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

Dependendo a pressão que essas forças exercem na formulação das estratégias, Porter (1991) descreve que as organizações podem adotar três tipos de estratégia competitiva: a estratégia de liderança em custo (onde a organização busca obter vantagem competitiva pela oferta de produtos e serviços a custos menores do que seus concorrentes); a estratégia de diferenciação (onde a organização busca introduzir algum diferencial em seus produtos e serviços que justifiquem preços mais altos); e a estratégia de foco (onde a organização busca obter vantagens ou oferecer produtos e serviços com preços menores ou pela diferenciação dos mesmos, em um mercado mais localizado e restrito).

Desta maneira, a estratégia torna-se vantagem competitiva para a organização quando possibilita melhor atendimento às necessidades dos clientes e de valor para eles, orientando as competências para as oportunidades que surgem no mercado (NOGUEIRA, FILHO e TORKOMIAN, 2001).

Sobre o fenômeno da vantagem competitiva, Vasconcelos e Cyrino (2000) descrevem quatro principais correntes teóricas, sendo: as teorias de posicionamento estratégico, a teoria dos recursos, as teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias de competências dinâmicas e, por fim, a convergência entre estratégia empresarial e teoria organizacional. Conforme os referidos autores, a vantagem competitiva e a mudança organizacional constituem temas fundamentais do pensamento sobre estratégia empresarial, sendo que ambos convergem na atual economia mundial.

Essa convergência é fomentada, primeiramente, pelo fato dos trabalhos, no campo da estratégia empresarial, basearem-se em fundamentos econômicos focalizando o conteúdo das

estratégias em si. Além de esses trabalhos utilizarem metodologias com base empírica e de importância às implicações normativas dos resultados, o objetivo principal no campo da estratégia seria identificar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das empresas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Para os mesmos autores, pelo fato de ambos os tópicos basearem-se nas ciências sociais, em geral na sociologia, as contribuições desses estudos direcionam seu foco na natureza da mudança organizacional e nos processos de adaptação, inovação e aprendizagem, com a utilização, principalmente, de métodos qualitativos que contribuem para entender e explicar a natureza e a dinâmica dos processos de mudança organizacional.

No entanto, apesar das diferenças teóricas e metodológicas, algumas razões justificam a convergência dessas duas correntes, sendo, a primeira delas, a evolução dos ambientes organizacionais marcada pela inovação tecnológica e integração dos mercados mundiais, caracterizando esta mudança como inevitável por estabelecer uma relação entre a estratégia como fenômeno intencional e o comportamento organizacional como fenômeno emergente.

Em segundo lugar, os modelos utilizados na administração estratégica tornam-se frágeis tanto na prática como na teoria, por não se adequarem aos modelos atuais de estratégia empresarial. Os modelos teóricos e das contribuições empíricas tratadas neste explicam o porquê da convergência constatada por meio de duas dimensões: o aumento da complexidade ambiental e do seu impacto sobre o comportamento das organizações; e o foco nos processos e recursos intra-organizacionais (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Sobre a teoria do posicionamento estratégico, para Vasconcelos e Cyrino (2000), a década de 70 era caracterizada pelo estilo neoclássico onde a vantagem competitiva era considerada um acidente excepcional do funcionamento dos mercados, sendo que as forças da concorrência eram dirigidas pelas forças do mercado procurando obter sempre o máximo de

lucratividade. A organização, neste estágio, não é tratada como uma instituição, mas como um ator individual sem nenhuma autonomia de decisão quanto às mudanças do ambiente.

Essa teoria é baseada na premissa do equilíbrio, certeza e racionalidade, que resulta em uma análise estática do processo de tomada de decisão. Alguns problemas como os limites à conversão de recursos, a especificidade de ativos, as particularidades tecnológicas e a interação organizacional não fazem parte dessa teoria, o que se caracteriza um problema. Nos preceitos da economia neoclássica, é estranha a própria noção de estratégia, sendo as idéias e o planejamento desnecessários e disfuncionais.

A partir dos anos 70, surge a questão da vantagem competitiva que é dividida em dois eixos: o primeiro classifica os estudos segundo a origem da vantagem competitiva – as teorias que consideram a vantagem competitiva como posicionamento exterior à organização, derivado do modelo industrial, da dinâmica da concorrência e do mercado e – as que consideram a *performance* superior e decorrente das características internas da organização. O segundo eixo não considera a concorrência, onde de um lado estão – os pesquisadores que possuem uma visão estrutural e estática da concorrência fundada na noção de equilíbrio econômico e – os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis, como a inovação, a descontinuidade e o desequilíbrio.

O modelo de organização industrial, difundido neste tipo de análise de vantagem competitiva, é conhecido como *Estrutura-Comportamento-Performance*, em que a *performance* das organizações depende das estratégias dos compradores e vendedores quanto à fixação de preços, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade e investimentos, ou seja, a *performance* econômica é resultante do comportamento do ambiente do qual as firmas estão inseridas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Segundo a análise de Porter (1991) sobre a vantagem competitiva, alguns elementos caracterizam a nova organização industrial. Primeiramente, sendo a unidade de análise a indústria e não a firma individual. Em segundo lugar, é a estrutura da indústria que determina o comportamento dos agentes econômicos e, estes, por sua vez, é que determinam a *performance* das firmas, sendo a estrutura industrial o principal determinante do sucesso ou fracasso no cenário competitivo.

Em mais uma análise, Porter (1991) identificou que a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da firma de realizar atividades com custo mais baixo que o dos concorrentes e de organizar atividades de forma a gerar um valor diferenciado para os compradores. Para ele, dois fatores determinam a vantagem competitiva: as condições iniciais, ativos acumulados ao longo do tempo e que derivam da relação da indústria com o ambiente externo. A estratégia, então é proteger a firma das forças competitivas e a escolha dos dirigentes.

Neste sentido, a noção de estratégia é orientada para a noção de adaptação, que pode ser externa – a partir da análise do ambiente, a firma identifica a posição mais favorável e interna – ocorre a adaptação dos elementos internos da firma quanto à sua posição na indústria, sendo a sinergia e a coerência interna determinantes de uma estratégia bem sucedida.

A idéia de organização industrial trouxe, ainda, outras abordagens sobre estratégia: a primeira destas é a da concorrência engajada, ou seja, o engajamento estratégico sinaliza aos concorrentes a disposição da firma em assumir um lugar no mercado. Uma segunda abordagem diz respeito à teoria dos jogos, onde este modelo estrutura um jogo entre os atores envolvidos no processo (PORTER, 1991).

Para prever o comportamento das empresas, Porter (1991) oferece uma explicação fundada em uma estrutura teórica consistente e empiricamente verificável. Mas, alguns aspectos críticos são levantados a partir disso.

Em primeiro lugar está em os processos intra-organizacionais assumirem um papel secundário na organização industrial. Em segundo, não são considerados os acontecimentos internos das organizações. Em terceiro, os dirigentes analisam somente os aspectos das indústrias para formular suas estratégias. E, por fim, o caráter exógeno das forças externas que transforma a estratégia em adaptação.

Já a teoria dos recursos surge durante os anos 80, como alternativa à organização industrial. A principal premissa desta corrente está nos recursos e nas competências desenvolvidas como fonte da vantagem competitiva. Estes recursos e capacidades são considerados elementos raros, de difícil imitação e substituição, não sendo somente os recursos físicos e financeiros; mas, também, os recursos intangíveis (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Nesta perspectiva, a firma caracterizava-se como uma entidade administrativa composta por um conjunto de recursos, e não como uma função abstrata de transformação de insumos e produtos. Dessa maneira, o processo de expansão das firmas dá-se tanto pelas oportunidades externas como pelas internas derivadas do conjunto de recursos existentes nas firmas.

Um aspecto determinante para a expansão das firmas é a utilização plena dos recursos que lhes impedem o equilíbrio e do mercado, ou seja, as firmas se afastariam do equilíbrio se não conseguirem utilizar seu feixe de recursos.

A escola do design estratégico também exerceu influência sobre esta corrente, por meio do modelo de SWOT, onde as forças e fraquezas são direcionadas ao ambiente interno e as oportunidades e ameaças, ao ambiente externa das firmas. No ambiente interno, as forças e fraquezas são resultados dos indivíduos que compõem a organização, da forma como essas capacidades individuais são integradas no trabalho coletivo e da qualidade da coordenação dos esforços de equipe (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Neste sentido, a teoria dos recursos, fundamenta-se em duas generalizações empíricas e em dois postulados, conforme descrevem Vasconcelos e Cyrino (2000):

As generalizações empíricas:

a) as diferenças existentes entre as firmas do modo como controlam os recursos necessários à implementação das estratégias;

b) o fato de estas diferenças serem relativamente estáveis.

Os postulados são:

a) a utilização dos recursos causa diferença de performance, ou seja, os recursos devem ser capazes de gerar produtos e serviços comercializáveis e de grande valor para o cliente;

b) o fato das firmas procurarem melhorar constantemente sua performance econômica.

Estes postulados alertam para alguns aspectos, sendo a vantagem competitiva um dos principais pontos. Esta pressupõe que a utilização dos recursos sejam heterogêneos e que, em função disso, as firmas apresentam diferentes performances econômicas, algumas apresentando baixa lucratividade em relação a outras que apresentam excepcional lucratividade em relação à média de mercado.

A heterogeneidade é algo a ser preservado nesta corrente, visto que os recursos são diferenciados em cada organização, o que impede a imitabilidade e a substituição, ou seja, a imitabilidade das firmas em identificar e reproduzir os recursos dos seus concorrentes e a substituição dos recursos utilizados pelos concorrentes por outros que poderiam ter resultados econômicos iguais ou superiores (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Como o mercado de recursos não é perfeito e completo, incompleta, também, é a existência de vantagem competitiva, sendo que essa teoria coloca em evidência a diferença entre as firmas em função da diversidade de seus recursos e competências, o que também é determinante para a vantagem competitiva, já que os recursos são importantes para a performance competitiva, para a gestão dos processos de acumulação e coordenação de estratégias.

A teoria dos recursos apresenta, ainda, alguns limites, como a ênfase na noção de equilíbrio, a ênfase em recursos discretos e o papel secundário atribuído ao ambiente caracterizado pela noção de estratégia de ‘dentro para fora’. Enquanto, a teoria baseada nos processo de mercado enfatiza a dinâmica das empresas, dos mercados e da concorrência, focando os processos de mudança e inovação das estruturas industriais. A origem dessa teoria está nos estudos das escolas austríacas de economia que contribuíram, sobretudo, em quatro temas principais, conforme Vasconcelos e Cyrino (2000):

a) os processos de mercado: na perspectiva neoclássica, o papel do mercado é de reduzir as diferenças de rentabilidade entre as atividades econômicas, onde o mercado exerce uma força niveladora que coordena as ações permitindo atingir um equilíbrio econômico por meio do mecanismo de preços.

Pela escola austríaca, o mercado é um processo de descoberta interativa entre as informações e o conhecimento, onde as firmas obtêm lucro por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização de recursos (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Os processos de mercado, de acordo com Kirsner citado em Vasconcelos e Cyrino (2000), possuem quatro aspectos fundamentais: a competição (mantida pela liberdade dos fluxos de capitais, juntamente com a inexistência de barreiras); o conhecimento e descoberta (cabe ao empreendedor a tarefa de descobrir novas oportunidades e gerar conhecimento sobre essas); os incentivos e recompensas (os lucros são resultantes da descoberta de novas oportunidades de produção e da criação de novas combinações de fatores de produção); e os preços de mercado (traduzem o valor das descobertas feitas pelos empreendedores, sinalizando as oportunidades de lucros excepcionais).

b) o papel do empreendedor: aqui o empreendedor assume o papel de introduzir as inovações capazes de melhor satisfazer as demandas do mercado, ou seja, descobrir novas oportunidades de produção, por meio de métodos mais eficientes e produtos mais eficazes em termos de resultado final para os consumidores. Isso implica a utilização de métodos científicos, mobilização de conhecimento explícito, informações circunstanciais e contextuais e formas tácitas de conhecimento das especificidades locais.

A capacidade do empreendedor não está somente em criar novas oportunidades mas, também, no processo de imitar rapidamente as ações da concorrência, o que contribui para uma maior eficiência do sistema econômico como um todo.

c) a heterogeneidade das firmas: a escola austríaca considera a firma pela sua história e individualidade, o que torna difícil a imitação pelos concorrentes, ou seja, as estratégias que determinam uma maior rentabilidade para a firma são oriundas de elementos de difícil

imitação por parte dos concorrentes, o que é garantida pelos aspectos individuais que cada firma apresenta.

d) o conjunto de fatores não observáveis: os fatores inobserváveis fazem a diferença na *performance* da firma, visto que são invisíveis aos processos habituais de produção, por isso a sua importância, pois são os que escapam à dinâmica do mercado, sendo, assim, responsáveis por uma maior vantagem competitiva.

Por fim, a teoria de competências dinâmicas acentua os aspectos dos ambientes concorrenciais e dos recursos existentes nas firmas, além de estudar os mecanismos e processos organizacionais e as configurações que explicam a acumulação e a utilização desses recursos. Procura, ainda, estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as duas conseqüências gerenciais para a formação, conservação e destruição de recursos (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Para isso, são identificadas quatro fontes diferentes de vantagem competitiva, segundo os mesmos autores:

1. Acesso a recursos raros e valiosos em que a renda é derivada da propriedade, como concessão e patentes;

2. A vantagem competitiva está na capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado, ou seja, de empregar métodos operacionais mais eficientes que os da concorrência;

3. A capacidade da firma em agir deliberadamente para renovar seu estoque de recursos e competências com o objetivo de criar novos produtos e mercados;

4. A capacidade das firmas em criar um fluxo contínuo de inovação graças ao desenvolvimento de competências ligadas à própria capacidade de gerar novas competências e recursos.

Na perspectiva desta teoria, o importante é não somente o estoque de recursos, mas a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas. Dessa forma, os recursos resultam das ações e decisões tomadas na firma e, para isso, é necessário entender como se dão as rotinas e os processos organizacionais.

O ponto principal desta análise está no conjunto dos processos administrativos que influenciam a produção de ativos tangíveis e intangíveis e que cumprem três funções básicas: a função de coordenação do uso interno e externo dos recursos da firma; a função de aprendizagem que possibilita a utilização mais eficaz dos recursos; e a função de reconfiguração dos recursos que permite a continuidade da *performance* da firma.

O enfoque dos processos organizacionais permite a criação de uma teoria estratégica mais flexível onde os recursos são vistos não como elementos estáveis, mas como recursos únicos ou raros que derivam de processos específicos de cada firma.

Assim, esta análise de ambiente permite uma evolução dinâmica que garante às organizações a possibilidade de continuação da vantagem competitiva.

Esta teoria aceita as seguintes premissas, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000):

- nem todas as competências são igualmente importantes para a vantagem competitiva;

- uma dada firma só pode se destacar em um número relativamente restrito de competências.

Neste sentido, para os estudiosos desta teoria, os recursos e as capacidades da firma são resultado de um processo de aprendizagem por experiência, transformando as firmas em locais de integração de conhecimento, de criação deste e de sua proteção.

A comparação dessas quatro abordagens teóricas permite verificar a convergência entre a teoria organizacional e a análise estratégica. Nas três primeiras teorias - organização industrial, de recursos e de processos de mercado - a estratégia não é considerada na análise organizacional. Já na teoria das capacidades dinâmicas, vê-se uma convergência entre a estratégia e a teoria; isso propicia o enriquecimento da disciplina, tornando-a mais ampla e complexa em termos explicativos.

3.4.2.4 Gestão Estratégica do Capital Intelectual

A aplicação do conhecimento vem transformando a vida das organizações. Segundo Antunes (2000, p. 18), essa aplicação vem impactando, sobremaneira, o valor das empresas, pois a materialização da aplicação deste recurso, mas as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado, produzem benefícios intangíveis (capital intelectual), que agregam valor às mesmas.

Com o capital intelectual presente nas organizações, os gestores têm a necessidade de aplicar novas estratégias, de utilizar uma nova filosofia de administração e de buscar novas formas de avaliação do valor da empresa, incluindo os ativos intangíveis.

A importância do capital intelectual pode estar diretamente ligada, em primeiro lugar, aos gestores, que têm a necessidade de avaliar as mudanças nos recursos humanos e seus impactos em termos de decisões, de recrutamentos, contratações, demissões, treinamentos, promoções, recolocações e transferências. Tais mudanças provocam alterações

no comportamento e no desempenho dos funcionários cujas conseqüências ainda não são mensuradas pela contabilidade (SIQUEIRA, 2007).

Para uma organização, os empregados são, definitivamente, o mais importante ativo e o mais valioso dos investimentos, pois o conhecimento dos mesmos é fundamental para o desenvolvimento das atividades.

Assim, o valor de um indivíduo pode ser definido como o valor atual do conjunto de serviços futuros que se espera que ele preste durante o período de tempo que permanecer na organização. Similarmente, o valor de um grupo para uma instituição pode ser definido como o valor atual de seus futuros serviços (SIQUEIRA, 2007). Enfim, o valor da organização humana como um todo é o valor atual de seus serviços futuros.

Observa-se que grande maioria das empresas ainda não se deu conta de seus ativos intelectuais e a importância dos investimentos em educação e treinamento em seu capital humano, que é fonte de inovação e alavancagem de capital intelectual.

Neste contexto, Sveiby (2001) descreve que numa empresa em que os ativos intangíveis são várias vezes mais valiosos que os tangíveis, o gerenciamento deveria concentrar-se na gestão dos intangíveis. Já Stewart (1998), reforça que a substituição de materiais e ativos físicos pelo conhecimento diz que alguém que investe em uma empresa está comprando um conjunto de talentos, capacidades, habilidades e idéias, ou seja, está comprando capital intelectual e não capital físico.

Assim, o sucesso das empresas estará dependendo muito mais da administração dos recursos intelectuais do que da coordenação física dos que trabalham na produção (SIQUEIRA, 2007). Partindo, então, do pressuposto de que o capital intelectual de uma empresa está ligado ao humano e ao conhecimento, pode-se desenvolver ou adaptar um

modelo que atenda a necessidade de gerenciar cada etapa do processo produtivo de uma Instituição, conforme descrito por Sá.

> existem empresas que valem mais pela força de seus intangíveis que mesmo pela dos elementos corpóreos, como são muitos do ramo de informática e outras de altas especializações científicas e de prestação de serviços. Onde não se pode desprezar uma avaliação, como riqueza efetiva, o que possuem de imaterial (SÁ, 1998, p. 34).

Desde as organizações mais primitivas, o melhor produto, ou o melhor resultado sempre esteve associado à maneira com que as pessoas faziam as coisas; esta inclui a forma de organizar as equipes, o bom relacionamento entre elas e, principalmente, como transformar o conhecimento individual numa obra coletiva, fazendo com que o conhecimento e o talento humano se tornassem um diferencial competitivo entre as empresas (KLEIN, 1998).

Para garantir a continuidade empresarial, os gerentes devem desenvolver novas competências, buscar novos objetivos e disseminar o conhecimento através dos resultados obtidos com a mensuração do capital intelectual. Daí decorre a importância de se criar uma arquitetura de gestão na empresa onde a estratégia para o conhecimento deve ser uma ação contínua (KLEIN, 1998).

As organizações devem gerir seu capital intelectual, por meio de sistemas de mapeamento (ou mensuração), para tornar praticáveis os esforços; os quais devem se alinhar com as estratégias. Deve-se ter como horizonte, a construção de sistemas de memória coletiva e de tratamento das informações para a conversão e o compartilhamento das informações em conhecimento produtivo, a instrumentalização para a prospecção de práticas, que levem à economia de tempo e esforço e o mapeamento de conhecimento, competências e habilidades dos colaboradores.

Estes são apenas alguns dos aspectos iniciais envolvidos em um projeto de gestão e que leva, como principal informação, os resultados da mensuração do capital humano, estrutural e do cliente (KLEIN, 1998).

Desta maneira, Stewart (1998, p. 56) comenta que num futuro próximo, com o provável desenvolvimento de métodos de mensuração do capital intelectual, os executivos, provavelmente terão de colocar novos itens em sua agenda de trabalho, como por exemplo:

• identificar o impacto e a consistência do conhecimento e do capital intelectual no setor específico de sua empresa;

• criar as condições de desenvolvimento, fluxo e melhoria contínua deste conhecimento;

• desenhar a rede de conhecimento, estruturando o capital intelectual de modo a forçar sua transformação em propriedade da empresa e não das pessoas;

• criar os indicadores de mensuração do capital intelectual com objetivo de tangibilizar o intangível, tendo como meta maior valorizar financeiramente cada item, de modo que se tenha efetivamente no futuro, em algum dia, o balanço patrimonial contabilizando os lucros e perdas do capital intelectual da empresa.

A identificação e a mensuração do capital intelectual, no ponto de vista gerencial, apresentam, ainda, algumas vantagens, conforme Souza *et al* (2000):

> - o conhecimento da competência dos profissionais geradores de receita para a organização contribui para decisões de recrutamento e seleção, redução de pessoal, investimento em treinamento e estabelecimento de níveis de produtividade;
> - o conhecimento da estrutura interna contribui para decisões de investimento em tecnologia da informação e em relação ao pessoal de suporte;
> - o conhecimento da estrutura externa identifica as características dos clientes, contribuindo para o estabelecimento de políticas de captação de novos clientes e desenvolvimento de novos produtos e serviços (SOUZA *et al*,2000, p. 89).

O gerenciamento da aplicação e mensuração do capital intelectual, nas suas três principais classificações - capital humano, capital estrutural e capital do cliente - fornece os elementos necessários para que os gestores possam conduzir suas atividades fazendo com que o processo da tomada de decisões atinja seus objetivos frente às mudanças impostas nesse novo cenário.

Portanto, é esta avaliação do capital intelectual que melhorará o processo de elaboração das estratégias e do seu gerenciamento, sendo possível descrever e mensurar, por exemplo, como o conhecimento adiciona valor às empresas.

Conforme Wernke (2002), o atual momento empresarial deixa clara a necessidade de apurar o valor do capital intelectual, pois ele tem um valor e, administrando-o, é possível aperfeiçoar o desempenho financeiro das organizações inseridas no ambiente moderno de competição mercadológica.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção é introduzida pela caracterização da Instituição objeto da pesquisa e aborda, principalmente, a análise dos resultados referentes às medidas de Capital Intelectual da mesma obtida por meio dos questionários respondidos e das entrevistas realizadas.

O gráfico de radar – Navegador do Capital Intelectual da Unijuí – é apresentado nesta seção levando em consideração os dados e informações coletadas para a formação do mesmo, bem como as estratégias desenvolvidas pela Instituição neste aspecto.

4.1 Caracterização da Instituição Objeto da Pesquisa

A UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, instituição objeto de estudo, é uma universidade regional, comunitária e filantrópica, mantida pela FIDENE – Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado. Esta instituição origina-se na antiga Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí (FAFI), foi criada em 1956 e implantada em março de 1957 por idealização dos Frades Menores Franciscanos (capuchinhos).

A FIDENE, como fundação mantenedora da Unijuí, busca a integração da região através da educação para o desenvolvimento. Neste contexto, a Unijuí surge num processo progressivo de inserção na vida comunitária local e regional, tendo sua trajetória marcada pela promoção de uma cultura educativa e comprometida com os anseios da comunidade.

Conforme descreve Manfio (2003, p. 47), a Unijuí é uma faculdade “interiorana comprometida com sua população, irradiando cultura e formando pessoas através do ensino e da extensão pelo trabalho árduo e incansável de seus professores na ação educativa concreta”.

Outra característica marcante da Unijuí descrita por Manfio (2003) é a sua preocupação com o diálogo, com a troca de idéias e experiências e com o intercâmbio e cooperação com outras organizações.

Atualmente, a Unijuí estrutura-se em Departamentos, articulados entre si através do Conselho de Gestão e por órgãos de apoio e vinculados ao Conselho Universitário e à Reitoria. Sua função básica "é desenvolver o ensino de graduação e de pós-graduação, a pesquisa e a extensão na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul" (MANFIO, 2003, p. 49). A estrutura física está distribuída em quatro campi e dois núcleos universitários com vista a ampliar e qualificar os serviços prestados e fortificar a interação com a sociedade.

Com autonomia pedagógico-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, a Unijuí segue o princípio da união entre as atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e de administração; como missão principal, busca ser "universidade de caráter público não estatal e comunitária, que produz e socializa conhecimento humano universal, particularizando-se através de sua inserção orgânica na sociedade, na perspectiva de sua construção-reconstrução" (MANFIO, 2003, p. 50).

De acordo com o mesmo autor, a Unijuí possui como objetivos:

> I – Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, para inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira;
> II – Desenvolver pesquisa comprometida com o pleno desenvolvimento humano e social;
> III – Promover, pelo ensino, o cultivo das áreas fundamentais do conhecimento e a capacitação de quadros profissionais exigidos pelo desenvolvimento da região e do país;
> IV – Promover a extensão, aberta à participação da comunidade, visando à difusão das conquistas e dos benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica (MANFIO, 2003, p. 50-51).

Assim, a Instituição passa a ter dimensões mais amplas, com novas exigências e desafios, sobremaneira no ambiente em que está inserida (sociedade globalizada, era do conhecimento, avanço da ciência, da tecnologia, do mundo virtual, dos novos processos de trabalho); o que exige das organizações maior competitividade, com profissionais melhor capacitados e competência para aprender e fazer de modo mais eficaz suas atividades.

Em conseqüência de sua história e projeto, destacam-se algumas características ou dimensões que fazem parte da trajetória da Unijuí: a marca regional; a marca de uma instituição aberta; a dimensão pública não estatal e comunitária; a centralidade na pedagogia; a autogestão; a dimensão do desenvolvimento; a articulação dinâmica e intercomplementar entre ensino, pesquisa e extensão; a política de formação e qualificação de seus recursos humanos; e o compromisso com os remanescentes indígenas e com as parcelas mais necessitadas da população (BRUM, 1998).

Desta maneira, a Unijuí, nos seus cinqüenta anos de experiência acadêmica e atuação na comunidade regional, destaca-se pelo compromisso social e pela busca de um desenvolvimento local e regional, numa perspectiva de construção compartilhada de uma sociedade substancialmente mais democrática (BRUM, 1998).

4.2 Análise das Medidas do Capital Intelectual da UNIJUÍ

Uma síntese das informações obtidas por meio do questionário, bem como das entrevistas realizadas são apresentadas a seguir. A técnica da entrevista foi realizada com quatro pessoas consideradas estratégicas para a obtenção das informações inerentes ao capital intelectual da Instituição pesquisada, sendo: o Vice-Reitor de Administração, o Vice-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, o Chefe da Coordenadoria de Recursos Humanos e a

Chefe da Coordenadoria de Marketing. A entrevista foi norteada pela questão fundamental expressa no APÊNDICE B.

Quanto ao questionário (APÊNDICE A), procurou-se levantar os dados referentes às nove questões que compõem o Radar do Capital Intelectual da Unijuí, ou seja, o radar é formado pela média das respostas de cada questão do questionário.

É importante mencionar que o questionário foi enviado para 72 (setenta e dois) indivíduos divididos em quatro grandes grupos, sendo: a reitoria (4 indivíduos), os departamentos (12 indivíduos), as coordenadorias (22 indivíduos) e os coordenadores de cursos (34 indivíduos). Com esta técnica, obteve resposta somente de 44 (quarenta e quatro) indivíduos, ou seja, 61,11% dos questionários enviados foram devolvidos devidamente respondidos.

Dentro dos quatro grupos pesquisados, o percentual dos que responderam ao questionário foram os seguintes: do grupo da reitoria 75% das pessoas responderam, ou seja, apenas uma pessoa não respondeu. Nos departamentos, o universo dos respondentes foi de 66,67%, ou seja, 8 pessoas das 12 pesquisadas responderam o questionário. Nas coordenadorias, das 22 pessoas pesquisadas, 17 responderam o questionário, ou seja, um universo de 77,27%, o mais expressivo. Entre os coordenadores de cursos, das 34 pessoas pesquisadas, somente 16 responderam o questionário, ou seja, 47,06%. Esses dados mostram que, entre os grupos pesquisados, os que foram mais efetivos ao responder o questionário foi o grupo das coordenadorias (77,27%). Em contrapartida, o grupo dos coordenadores de cursos foram os menos efetivos em responder o questionário (47,06%).

Para a sistematização de análise, os dados e informações coletadas na entrevista e no questionário foram divididos em três seções, sendo:

1ª seção: Medidas de Capital Humano - Nesta seção foram analisados os dados relativos ao Capital Humano da Instituição coletados entre os quatro grandes grupos, sendo que será medida a média das respostas, o desvio padrão encontrado nas mesmas e o gráfico de radar atribuído ao Capital Humano da Instituição.

2ª seção: Medidas de Capital Estrutural - Os dados referentes ao Capital Estrutural foram analisados nesta seção, sendo medida a sua média, o desvio padrão e o gráfico de radar atribuído ao Capital Estrutural da Instituição.

3ª seção: Medidas de Capital do Cliente - Esta seção medirá os dados referentes ao Capital do Cliente, onde será mostrado a média, o desvio padrão e o gráfico de radar atribuído ao Capital do Cliente da Instituição.

Por fim, todas as informações coletadas por meio dos questionários respondidos pelos quatro grandes grupos, juntamente com as entrevistas realizadas, foram analisados em suas médias e desvio padrão, que resultam no grande gráfico de radar do Capital Intelectual da Instituição pesquisada.

4.2.1 Medidas de Capital Humano

Esta seção divide-se em cinco partes, sendo: a medida de capital humano vista pela Reitoria, pelos Chefes de Departamentos, pelas Coordenadorias Administrativas, pelos Coordenadores de Cursos, por fim, uma análise consolidada da percepção de todos os grupos.

a) Visão da Reitoria quanto ao Capital Humano da Instituição:

Por meio do questionário enviado para a Reitoria, obtiveram-se as seguintes informações referentes ao capital humano da Instituição, conforme a tabela abaixo:

Tabela 1 - Capital Humano- Visão da Reitoria

Reitoria				**Média**	**Desvio Padrão**
1.1-Qualificação profissional	5	4	4	4,3	4,9
1.2-Oferta de novos produtos	3	4	3	3,3	3,9
1.3-Comprometimento do colaborador	4	5	4	4,3	4,9

Fonte: Dados da Pesquisa

Na questão que mede o grau de qualificação profissional dos colaboradores, a média alcançada foi de 4,3 em um total de 5,0; ou seja, os entrevistados responderam que os colaboradores apresentam bom nível de competência técnica em termos de formação, conhecimento e habilidades. Na questão seguinte, que mede a capacidade de oferta de novos produtos e serviços, apresentou menor média diante das respostas da Reitoria, sendo de 3,3, o que mostra que a Instituição apresenta capacidade regular de oferta de novos produtos e serviços à comunidade. Na próxima questão, a Reitoria descreve que existe bom grau de responsabilidade, comprometimento e envolvimento do trabalho tanto dos professores quanto dos funcionários da Instituição.

Já o desvio padrão mostra a média de desvio nas medições em relação à média, ou seja, quanto maior o desvio padrão, mais dispersas estão as medições individuais em relação à média.

No caso da Reitoria, conforme descreve a tabela 1, o desvio padrão em relação à média é considerado pequeno (desvio padrão de 0,6 para as três questões analisadas), o que não apresenta problemas, pois não há grande dispersão entre as respostas.

As respostas referentes ao capital humano mostram que a Reitoria está mais envolvida e preocupada com as repercussões que o mesmo representa para a Instituição. Isso é válido visto a média que as respostas alcançaram que é a mais alta freqüência entre os quatro grupos entrevistados.

b) Visão dos Chefes de Departamentos quanto ao Capital Humano da Instituição:

Em relação às respostas dos Chefes de Departamentos, a configuração é a seguinte:

De acordo com a tabela 2, as respostas dos Chefes de Departamentos alcançaram uma média de 3,9 no que diz respeito ao grau de qualificação profissional. Quanto ao grau de envolvimento e comprometimento do colaborador com as atividades de trabalho, a média alcançada foi de 3,1 e de 3,6 quanto à capacidade de oferta de novos produtos e serviços à comunidade.

Tabela 2 - Capital Humano - Visão dos Chefes de Departamentos

Departamentos									**Média**	**Desvio Padrão**
1.1-Qualificação profissional	4	5	5	4	3	2	4	4	3,9	4,9
1.2-Oferta de novos produtos	3	4	5	2	2	2	4	3	3,1	4,3
1.3-Comprometimento do colaborador	2	5	5	3	4	2	4	4	3,6	4,8

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse sentido, o grau de dispersão entre as resposta é maior, visto que são oito respondentes. Assim, o desvio padrão em relação à média, segundo a tabela 2, é de 1 para a primeira questão analisada e de 1,2 para demais questões.

As respostas referentes ao capital humano mostram que os Chefes de Departamentos têm uma visão um pouco diferente da que a Reitoria possui, visto que os mesmos enxergam o capital humano por aspectos diferenciados, principalmente no que condiz à gestão do mesmo.

c) Visão das Coordenadorias Administrativas quanto ao Capital Humano da Instituição:

Em relação às respostas das Coordenadorias Administrativas, os dados coletados foram os seguintes:

Quanto à média obtida pelas respostas das Coordenadorias Administrativas, segundo a tabela 3, a questão que mede o grau de qualificação profissional dos colaboradores, foi a mais alta, atingindo 4,1 de um total de 5,0. Na questão que mede a capacidade de oferta de novos produtos e serviços à comunidade, a média alcançada foi 3,2, o que é considerada regular, sendo que a mesma média foi alcançada pela questão que mede o comprometimento do colaborador nas atividades da Instituição, também considerada regular.

Tabela 3 - Capital Humano - Visão das Coordenadorias Administrativas

Coordenadorias																		**Média**	**Desvio Padrão**
1.1-Qualificação profissional	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4,1	4,6
1.2-Oferta de novos produtos	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	5	3	3	2	3	2	4	3,2	4,0
1.3-Comprometimento do colaborador	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	3,2	3,9

Fonte: Dados da Pesquisa

A questão que se refere à capacidade de oferta de novos produtos e serviços, de acordo com a tabela 3, demonstrou maior desvio padrão em relação à sua média, visto a dispersão entre as respostas serem maiores, variando entre as escalas 2 e 5, ou seja, de fraco à bom. Já a questão que se refere ao grau de qualificação profissional, atingiu um desvio padrão de 0,5 em

relação à sua média, o que é considerado baixo, o que também ocorre com a questão que relaciona o envolvimento do colaborador nas atividades, com desvio padrão de 0,7 em relação à sua média.

As respostas referentes ao capital humano mostram que as Coordenadorias Administrativas estão pouco envolvidas no que se refere à gestão do capital humano da Instituição, visto a média das respostas e a freqüência com que elas aparecem serem baixas.

d) Visão dos Coordenadores de Cursos quanto ao Capital Humano da Instituição:

Em relação às respostas dos Coordenadores de Cursos, os dados coletados foram os seguintes:

Segundo a tabela 4, a média por questão obtida por este grupo foi a mais baixa dos quatro grupos pesquisados, sendo que varia em média 3,5, o que é considerado regular.

Tabela 4 - Capital Humano - Visão dos Coordenadores de Cursos

Coordenadores de Cursos																	**Média**	**Desvio Padrão**
1.1-Qualificação profissional	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	2	2	4	4	3	5	3,7	4,6
1.2-Oferta de novos produtos	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	5	3,1	3,7
1.3-Comprometimento do colaborador	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	2	5	3,4	4,2

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao desvio padrão, percebe-se que nas três questões analisadas, conforme a tabela 4, o grau de dispersão entre as respostas varia entre as escalas 2 (fraco) a 5 (muito bom); sendo que o desvio padrão das três questões é menor que 1(um), o que é considerado baixo.

As respostas referentes ao capital humano mostram que os Coordenadores de Cursos são os que menos se envolvem na gestão do capital humano da Instituição; mesmo sendo parte importante do mesmo, como demonstra a média das respostas e a freqüência com que elas aparecem serem as mais baixas entre os grupos pesquisados.

e) Visão geral quanto ao Capital Humano da Instituição:

Ao se analisar o capital humano, como um todo, e considerando-se as respostas dos quatro grupos pesquisados, temos os seguintes dados:

Tabela 5 – Capital Humano – Visão Geral

	Reitoria	**Departamentos**	**Coordenadorias**	**Coordenadores de Cursos**	**Média**	**Desvio Padrão**
1.1-Qualificação profissional	4,3	3,9	4,1	3,7	3,9	4,7
1.2-Oferta de novos produtos	3,3	3,1	3,2	3,1	3,2	3,9
1.3-Comprometimento do colaborador	4,3	3,6	3,2	3,4	3,4	4,3

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com as respostas dos quatro grupos pesquisados, pode-se afirmar que a média das mesmas se mantém num padrão que vai de 3,2 a 3,9, o que não é uma variância muito grande entre as mesmas. O mesmo pode-se dizer do desvio padrão, que também mostra pequenas diferenças entre as questões analisadas.

Tanto a média como o desvio padrão mostra que não há grande diferença entre as questões analisadas. Percebe-se que a questão que relaciona o grau de qualificação profissional do colaborador, é a que recebeu maior avaliação, o que mostra que a mesma é o item mais mencionado entre os pesquisados.

Tendo em vista a média encontrada nas questões, chega-se ao seguinte gráfico de radar do Capital Humano da Instituição:

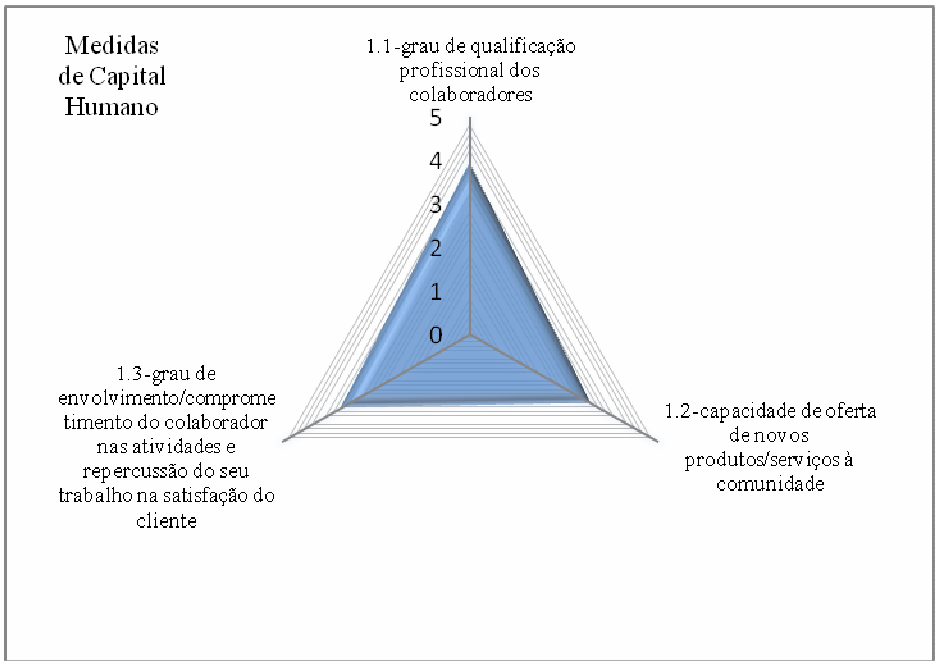

Figura 9 – Gráfico de Radar do Capital Humano
Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a figura 9, a questão que relaciona o grau de qualificação profissional dos colaboradores é a que merece maior destaque, já que se encontra mais perto da extremidade (com média 3,9), o que mostra que a mesma é considerada de regular a bom.

A questão que se refere à capacidade de oferta de novos produtos e serviços à comunidade obteve a menor média entre as três questões (3,2), mostrando que os entrevistados se preocupam com a capacidade de inovação em termos de oferta de novos produtos e serviços da Instituição.

Já a questão que mostra o grau de comprometimento e envolvimento do colaborador nas atividades da Instituição alcançou média 3,4, também mostrando que este se encontra regular na visão dos entrevistados.

A questão que mede o grau de qualificação profissional do colaborador denota uma semelhança de opinião entre as respostas dos Chefes de Departamentos e dos Coordenadores de Cursos, com média 3,9 e 3,7, respectivamente. O mesmo acontece com as respostas da Reitoria e das Coordenadorias Administrativas, ambas com média 4,3 e 4,1, respectivamente.

Percebe-se, ainda, uma diferença de opinião entre as respostas dadas pela Reitoria (com média 4,3) e pelos Coordenadores de Cursos (com média 3,7) no que diz respeito à visão sobre o nível de competência técnica em termos de formação, conhecimento e habilidades do quadro funcional da Instituição na consecução das suas atividades.

Quanto à questão que mede a capacidade de oferta de novos produtos e serviços à comunidade, a percepção dos quatro grupos analisados apresenta bastantes semelhanças (Reitoria – média 3,3; Chefes de Departamentos – média 3,1; Coordenadorias Administrativas – média 3,2; Coordenadores de Cursos – média 3,1), ou seja, eles demonstram a mesma visão quanto ao nível de capacidade propositiva na inovação em termos de oferta de novos produtos e serviços oferecidos.

A questão que analisa o grau de envolvimento e comprometimento do colaborador nas atividades da Instituição, mostra uma semelhança de opinião entre as respostas dos Chefes de Departamentos (média 3,6), das Coordenadorias Administrativas (média 3,2) e dos Coordenadores de Cursos (média 3,4). Em contrapartida, há uma diferença de opinião destes grupos, como expressam as respostas da Reitoria, que atingiu média 4,3; ou seja, este último grupo entende que há um bom grau de responsabilidade, comprometimento e envolvimento pleno no trabalho dos professores e funcionários da Instituição e, conseqüente, impacto positivo deste envolvimento na percepção e satisfação do cliente, diferentemente da opinião dos outros três grupos que consideram esse envolvimento do colaborador não tão elevado como expresso na percepção da Reitoria.

Desta maneira, de acordo com as entrevistas realizadas a respeito das políticas e/ou ações, de caráter estratégico, com relação à gestão do capital humano da Instituição, chegam-se às seguintes conclusões:

No âmbito da gestão acadêmica, a Instituição sempre se destacou por valorizar e investir na formação das pessoas; em termos operacionais, um fator de fixação de pessoas e de competências é a existência da política de benefícios, de plano de carreira e de níveis salariais, além dos demais benefícios nesta área.

Neste aspecto, segundo a visão da reitoria, a Instituição não apresentou um gerenciamento estratégico quanto ao agrupamento de pessoas por área de competência; ou seja, o quadro docente possui hoje, conforme dados da reitoria, 120 doutores dispersos entre áreas; o que dificulta a formação de novos cursos, visto que os doutores estão distribuídos entre as diversas áreas do conhecimento, não conseguindo criar um capital intelectual institucional e, sim, gerando profissionais competentes em suas áreas de interesse pessoal e não acadêmica; assim não existe densidade em termos de temática que viabilize um diferencial mais estruturado principalmente em programas *Stricto Sensu*. A falta de foco na área de ensino deu-se pelo fato de existirem, até pouco tempo, poucos programas de doutorado no país; assim os docentes fazem o curso de doutoramento pela necessidade dos quadros da Instituição, o que caracteriza os programas de hoje serem multidisciplinares.

Outro elemento importante encontra-se no ensino da graduação; conforme a reitoria, 85% do quadro são mestres e doutores. Neste aspecto a estratégia é qualificar os coordenadores de cursos a fazerem gestão acadêmica, ou seja, um bom curso é a soma de uma boa aula, de uma boa infra-estrutura e de uma boa qualidade no ensino. Transformar boas aulas em bons cursos é estratégico, onde o grande desafio é trabalhar com os coordenadores em termos de bom desempenho de cursos.

Pela história da Instituição, estratégico é valorizar as pessoas na sua qualificação e nos índices salariais, sendo que os professores ganham, conforme dados da reitoria, em média, 30% a mais que em outras instituições regionais. Além disso, há a política de formação dos recursos humanos, o plano de carreira e o ambiente interno de excelente qualidade que faz com que as pessoas gostem de trabalhar na Instituição.

Em se tratando do quadro técnico e administrativo da Instituição, também existem estratégias que garantem uma política de qualificação e formação dos recursos humanos, o que visa um melhor aproveitamento das competências de cada um, melhorando a execução das atividades e o atendimento prestado pelos colaboradores.

Assim, conclui-se que as ações estratégicas do capital humano da Instituição estão mais voltadas à valorização do ser humano como profissional e como pessoa, oferecendo formação e maior qualificação, bem como benefícios que vão desde salários acima da média do mercado até uma estrutura adequada para a consecução das atividades.

A análise do capital humano da Instituição pesquisada mostra a grande importância que a mesma tem com o grau de qualificação profissional dos colaboradores; este fator alcançou a maior média no gráfico de radar do Capital Humano diante dos demais itens analisados (capacidade de novos produtos e serviços à comunidade e grau de envolvimento e comprometimento do colaborador).

Segundo John White, empresário de Rhode Island (Inglaterra) citado por Stewart (1998), o investimento em capital humano, no que se refere a treinamentos, profissionalização e investimento em educação, faz com que o retorno se dê em forma de atitude, pois as pessoas acreditam que fazem parte do jogo.

O gerenciamento do capital humano está no valor investido sobre os funcionários e não no custo de remuneração; ou seja, o investimento em capital humano produz inúmeras vantagens para as organizações; pois é onde tudo começa, sendo a seiva que alimenta e sustenta a empresa com seus pensamentos, invenções, criatividade e atitudes (STEWART, 1998).

O principal objetivo do capital humano é a inovação, seja sob a forma de novos produtos e serviços, ou de melhorias nos processos de negócios; logo, é formado e empregado quando o tempo e o talento das pessoas resultarem em inovação, sendo que ele cresce de duas formas: “quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização” (STEWART, 1998, p. 78). Isso se justifica pelo fato das organizações estarem vivendo na era da informação onde o conhecimento é a principal fonte de sucesso empresarial; por isso, não se pode utilizar o capital humano de forma ineficiente e, sim, gerenciá-lo da melhor forma possível.

Segundo Stewart (1998) a gerência das organizações, ou os tomadores de decisão precisam focalizar e acumular o talento das pessoas seja por meio de novas contratações ou da profissionalização daqueles já existentes na organização; isso é fundamental, pois tem ligação direta com a estratégia da mesma.

O desafio das organizações está em encontrar e ampliar os talentos que realmente são ativos, pois qualquer tarefa, processo ou negócio baseia-se em três tipos diferentes de habilidades: habilidades do tipo *commodity* (habilidades não específicas de um negócio, como habilidades de digitação ou de atender ao telefone); habilidades *alavancadas* (o conhecimento que é importante para a atividade da empresa, como o conhecimento dos programadores da Microsoft) e habilidades *proprietárias* (talentos específicos à atividade da empresa, codificadas sob a forma de patentes, direitos autorais e propriedade intelectual) (STEWART,

1998). Desta forma, é necessário analisar a força de trabalho da empresa de acordo com que cada funcionário representa para ela.

O capital humano de uma empresa, por exemplo, representa que os funcionários existentes nesta são de muito valor agregado e de difícil substituição, ou seja, é “incorporado nas pessoas cujo talento e experiência criam os produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não os concorrentes” (STEWART, 1998, p. 81). Isso é um ativo onde os funcionários que aqui não se enquadram, são apenas custos de mão-de-obra. Quanto maior a intensidade de capital humano de uma organização mais ela pode cobrar por seus serviços e menos vulnerável ficará aos concorrentes.

O desafio gerencial está naqueles funcionários que representam pouco valor agregado, mas são de difícil substituição, pois aí estão os funcionários necessários para o desenvolvimento da atividade empresarial, mas que não produzem valor para a empresa. Neste caso, é necessário informar o trabalho desses funcionários a fim de adicionar mais valor de informação para que ele comece a beneficiar os clientes.

Os funcionários que representam pouco valor agregado e são de fácil substituição, são aqueles que seu trabalho produz pouco valor agregado para a empresa; em conseqüência produzem pouca repercussão diante do relacionamento com os clientes da mesma; assim se tornam de fácil substituição. Entretanto, aqueles que possuem muito valor agregado e são de fácil substituição são os que a empresa pode escolher pela terceirização, ou pela diferenciação, ou seja, encontrar formas de transformar o conhecimento genérico em algo que a empresa seja capaz de explorar.

Quando as pessoas são o ativo mais importante da organização, ou seja, que possuem muito valor agregado e são de difícil substituição, proporcionam a esta uma maior vantagem competitiva, assim, o capital humano torna-se um ativo organizacional. Neste modelo os

funcionários desenvolvem habilidades e capacidades que os clientes esperam das pessoas com as quais lidam. Os “modelos de competência”, para Stewart (1998) mostrariam a familiaridade com a linha de produtos e serviços oferecidos pela empresa a qual fazem parte; o conhecimento dos diversos setores existentes dentro da mesma, as habilidades de venda, ou seja, os modelos de competência, ou mapas de competência exibem as habilidades das quais as pessoas precisam para seguir em suas carreiras, de modo que esses são responsáveis por aprender o que não sabem e aperfeiçoar o que já sabem a fim de realizar seu trabalho com o máximo proveito possível.

De acordo com as médias encontradas na análise do capital humano da Instituição pesquisada, percebe-se pelas respostas da Reitoria, que o capital humano da mesma é difícil de ser substituído ao mesmo tempo em que representa muito valor agregado para a Instituição. Em contrapartida, pelas médias encontradas nas respostas dos Chefes de Departamentos, das Coordenadorias Administrativas e dos Coordenadores de Cursos, o capital humano presente na Instituição apresenta pouco valor agregado mas estes são difíceis de serem substituídos, o que mostra o desafio gerencial que a Instituição possui em transformar o valor que os funcionários representam já que estes são essenciais para o desenvolvimento da atividade organizacional.

No modelo de gestão da Instituição pesquisada, utiliza-se a gestão por competência como estratégia para gerir o capital humano. Isso mostra que a Instituição considera e valoriza os funcionários que representam maior valor para a mesma e que, ao mesmo tempo, são de difícil substituição, por representarem verdadeiro diferencial, já que proporcionam à organização, por isso, maior vantagem competitiva.

Para que os recursos humanos contribuam para a gestão do capital humano é preciso investir em áreas onde se concentram as habilidades de competência essencial, melhorando o

desenvolvimento e promovendo as tecnologias e os sistemas de informações que recompensem a melhoria de processos e disciplinas que fazem parte do capital intelectual da empresa (STEWART, 1998).

Na sociedade do conhecimento o pressuposto está em que as empresas precisem muito mais dos trabalhadores do conhecimento do que estes precisem delas. Neste sentido e nas palavras de Stewart (1998), as empresas pagam a seus funcionários menos do que eles valem, pois as pessoas criam algo que vale mais do que a soma de seus esforços individuais.

É por este motivo, ou seja, pelo alto valor agregado que alguns funcionários representam para as empresas, que deve existir uma gestão mais eficiente do capital humano, já que este se torna uma das fontes de vantagem competitiva para as organizações.

4.2.2 Medidas de Capital Estrutural

Para melhor compreensão desta seção, a mesma está dividida em cinco partes, sendo: a medida de capital estrutural vista pela Reitoria, pelos Chefes de Departamentos, pelas Coordenadorias Administrativas, pelos Coordenadores de Cursos, por fim, uma análise consolidada da percepção de todos os grupos.

a) Visão da Reitoria quanto ao Capital Estrutural da Instituição:

Por meio do questionário enviado para a Reitoria, obtiveram-se as seguintes informações referentes ao capital estrutural da Instituição, conforme a tabela 6:

Tabela 6 – Capital Estrutural – Visão da Reitoria

Reitoria				**Média**	**Desvio Padrão**
2.1-Qualidade do sistema gerencial	4	3	4	3,7	4,2
2.2-Sustentabilidade econômica/financeira	3	3	4	3,3	3,9
2.3-Infra-estrutura física e tecnológica	5	5	5	5,0	5,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A média obtida pela questão que se refere à estrutura e qualidade do sistema gerencial de informações decisoriais é de 3,7. Já a questão que trata da capacidade de sustentabilidade econômico/financeira da Instituição obteve a menor média, sendo de 3,3. O que se destaca neste item é a média alcançada pela questão que mede a qualidade da infra-estrutura física e tecnológica da Instituição, sendo uma média de 5,0, onde mostra que a Reitoria considera que a Instituição possui alta qualidade de infra-estrutura física e tecnológica que contribui para a consecução das atividades.

Segundo o desvio padrão alcançado nas medidas de capital estrutural da Instituição, percebe-se que não existe grande dispersão entre os dados. Isso é resultante de apenas três escalas serem mencionadas nas respostas e pelo fato de serem poucos respondentes das mesmas.

Desta análise, percebe-se que a Reitoria considera regular as duas primeiras questões que se referem à qualidade do sistema gerencial e à capacidade de sustentabilidade econômica e financeira e, para a questão que trata da infra-estrutura física e tecnológica, a Reitoria considera que a mesma é muito boa.

b) Visão dos Chefes de Departamentos quanto ao Capital Estrutural da Instituição:

As informações referentes ao capital estrutural da Instituição, alcançadas através da enquete com os Chefes de Departamentos, são ilustradas na tabela 7:

Tabela 7 – Capital Estrutural – Visão dos Chefes de Departamentos

Departamentos									**Média**	**Desvio Padrão**
2.1-Qualidade do sistema gerencial	3	4	4	3	3	4	4	4	3,6	4,1
2.2-Sustentabilidade econômica/financeira	2	3	3	3	2	3	3	3	2,8	3,2
2.3-Infra-estrutura física e tecnológica	3	4	5	4	3	3	3	4	3,6	4,4

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a questão que representa a estrutura e qualidade do sistema gerencial de informações a média alcançada é de 3,6, considerada regular, o mesmo acontece com a questão que se refere à qualidade da infra-estrutura física e tecnológica. Já a questão que representa a capacidade de sustentabilidade econômica e financeira da Instituição apresentou a menor média, sendo de 2,8, considerada fraca.

A tabela 7 mostra que o desvio padrão encontrado para as três questões referentes ao capital estrutural na visão dos Chefes de Departamentos é pequeno, destacando-se somente a questão que se refere à capacidade de sustentabilidade econômica e financeira da Instituição, onde a dispersão chega a 0,8 em relação à sua média, visto que foram mencionadas pelos respondentes três escalas, o que justifica tal desvio.

As respostas dos Chefes de Departamentos indicam que os mesmos vêem o capital estrutural de uma maneira mais usual; ou seja, eles consideram a estrutura da Instituição quanto à utilização do sistema gerencial de informação, como da infra-estrutura física e tecnológica da mesma.

c) Visão das Coordenadorias Administrativas quanto ao Capital Estrutural da Instituição:

Segundo as respostas das Coordenadorias Administrativas, as informações referentes ao capital estrutural da Instituição, conforme a tabela 8 é:

Tabela 8 – Capital Estrutural – Visão das Coordenadorias Administrativas

Coordenadorias																		**Média**	**Desvio Padrão**
2.1-Qualidade do sistema gerencial	3	5	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3,9	4,6
2.2-Sustentabilidade econômica/financeira	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3,2	3,7
2.3-Infra-estrutura física e tecnológica	2	5	4	4	5	5	2	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4,2	5,2

Fonte: Dados da Pesquisa

As respostas das Coordenadorias Administrativas mostram, para a questão que se refere ao sistema gerencial de informação alcançou média de 3,9, considerada regular. Já a questão que se refere a capacidade de sustentabilidade econômica e financeira da Instituição alcançou a menor média, de 3,2. A maior média alcançada foi a da questão que trata da qualidade da infra-estrutura física e tecnológica, com média 4,2, o que é considerada de boa qualidade.

De acordo com a tabela 8, a questão referente à qualidade do sistema gerencial de informação e a que se refere à capacidade de sustentabilidade da Instituição, apresentam baixo desvio padrão em relação às suas médias (0,7 e 0,5) respectivamente. Já a questão sobre a qualidade da infra-estrutura física e tecnológica, apresenta desvio padrão de 1 em relação a sua média pelo motivo de haver maior dispersão entre os dados, ou seja, sendo mencionadas desde a 2 até à escala 5.

d) Visão dos Coordenadores de Cursos quanto ao Capital Estrutural da Instituição:

As respostas dos Coordenadores de Cursos estão dispostas conforme a tabela 9:

Tabela 9 – Capital Estrutural – Visão dos Coordenadores de Cursos

Coordenadores de Cursos																	**Média**	**Desvio Padrão**
2.1-Qualidade do sistema gerencial	3	4	5	3	3	3	2	3	4	4	2	2	4	4	1	4	3,2	4,2
2.2-Sustentabilidade econômica/financeira	1	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	1	3	2,8	3,8
2.3-Infra-estrutura física e tecnológica	2	4	4	5	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	5	3,7	4,6

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo os Coordenadores de Cursos, a questão referente à estrutura e a qualidade do sistema gerencial alcançou média de 3,2 e a qualidade da infra-estrutura física e tecnológica alcançou média de 3,7. Na questão que se refere à capacidade de sustentabilidade econômica e financeira da Instituição, a média alcançada foi de 2,8, ou seja, a menor média, pela visão dos Coordenadores de Cursos.

O desvio padrão encontrado para as questões referentes ao capital estrutural pela visão dos Coordenadores de Cursos, conforme a tabela 9 é considerado alto (na média de 1). Isto acontece pela grande dispersão de respostas, ou seja, variando da escala 1 à escala 5.

Na três questões que envolvem o capital estrutural da Instituição percebe-se que as escalas de 1 (muito fraco) à 5 (muito bom) variam de acordo com as respostas, sendo que a mais mencionada é a escala 4 (bom) na questão referente a qualidade da infra-estrutura física e tecnológica.

e) Visão Geral quanto ao Capital Estrutural da Instituição:

Analisando o capital estrutural como um todo e diante das respostas dos quatro grupos pesquisados, temos os seguintes dados:

Tabela 10 – Capital Estrutural – Visão Geral

	Reitoria	**Departamentos**	**Coordenadorias**	**Coordenadores de Cursos**	**Média**	**Desvio Padrão**
2.1-Qualidade do sistema gerencial	3,7	3,6	3,9	3,2	3,6	4,4
2.2-Sustentabilidade econômica/financeira	3,3	2,8	3,2	2,8	3,0	3,0
2.3-Infra-estrutura física e tecnológica	5,0	3,6	4,2	3,7	4,0	4,9

Fonte: Dados da Pesquisa

Pela visão geral dos dados encontrados referentes ao capital estrutural, percebe-se que a média varia de 3,0 à 4,0. A questão que se refere à capacidade de sustentabilidade econômica e financeira recebeu a menor média de 3,0 o que mostra a preocupação que os entrevistados têm sobre a capacidade de sustentabilidade da Instituição. Em contrapartida, a questão que se refere à qualidade da infra-estrutura física e tecnológica, recebeu a média 4,0, o que demonstra a credibilidade da Instituição no que se relaciona às condições de trabalho, em termos de infra-estrutura física e técnica.

Os dados apresentados quanto ao capital estrutural demonstram preocupação quanto à capacidade de sustentabilidade econômica e financeira da Instituição e em contrapartida uma grande satisfação com a infra-estrutura física e técnica da mesma.

Assim, segundo as informações encontradas nas questões, chega-se ao seguinte gráfico de radar do Capital Estrutural da Instituição:

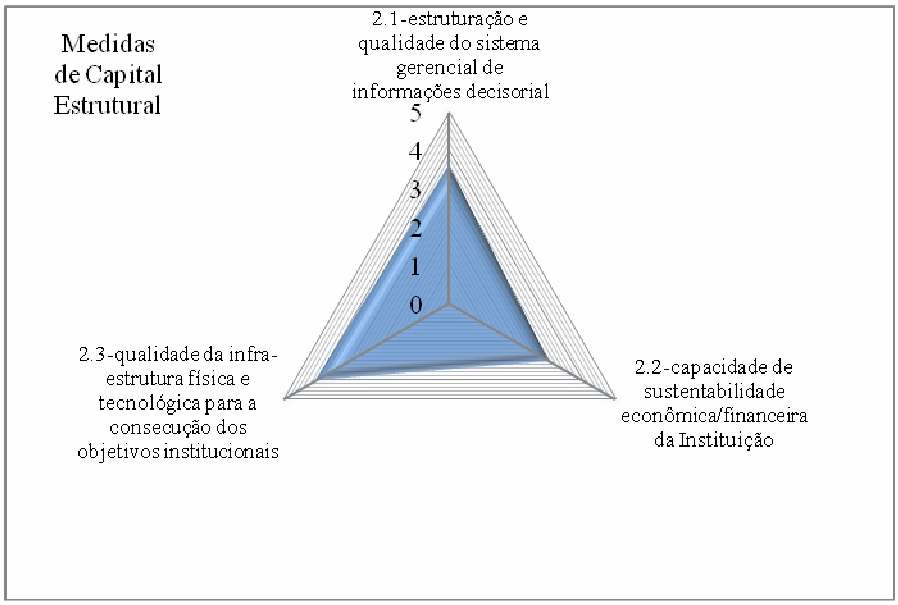

Figura 10 – Gráfico de Radar do Capital Estrutural
Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a figura 10, a questão que relaciona a qualidade do sistema gerencial de informações da Instituição deve ser mais trabalhada, já que alcançou média 3,6, considerada regular, o que acontece também com a questão referente à capacidade econômica e financeira de sustentabilidade que alcançou média 3,0, sendo este item o mais preocupante e o que merece maior atenção por parte dos tomadores de decisão. Já a questão que se refere à qualidade da infra-estrutura física e tecnológica, com média 4,0, encontra-se em melhor situação frente aos entrevistados e apresentando relação satisfatória, já que foi considerada boa pelos mesmos.

A questão que mede a estruturação e qualidade do sistema gerencial de informação, mostra uma semelhança de opinião nas respostas da Reitoria (com média 3,7), dos Chefes de Departamentos (com média 3,6) e das Coordenadorias Administrativas (com média 3,9). Em contrapartida, há diferença de opinião para com as respostas dadas pelos Coordenadores de Cursos, o qual alcançou média 3,2, ou seja, mostrando que o sistema gerencial de informações

apresenta média qualidade de informações necessárias para a efetividade do processo decisório.

Para a questão que avalia a capacidade de sustentabilidade econômica/financeira da Instituição, percebe-se uma diferença de opinião entre as respostas da Reitoria (com média 3,3) e das Coordenadorias Administrativas (com média, 3,2) com as respostas dos Chefes de Departamentos e dos Coordenadores de Cursos, ambos com média 2,8. Isso é percebido de forma diferenciada por estes dois grupos pelo fato que os mesmos apresentam percepções diferentes quanto ao grau de sustentabilidade dos projetos e atividades institucionais.

Já na questão que mede a qualidade da infra-estrutura física e tecnológica da Instituição, percebe-se algumas diferenças de opiniões. Para a Reitoria esta infra-estrutura é considerada de excelente qualidade, já que atingiu média 5,0. Para as Coordenadorias Administrativas a qualidade da infra-estrutura é considerada boa com média 4,2. Em contrapartida, os Chefes de Departamentos e os Coordenadores de Cursos consideram a infra-estrutura física e tecnológica de regular qualidade, já que atingiram média de 3,6 e 3,7, respectivamente.

Desta maneira, conforme as análises das entrevistas realizadas a respeito das políticas e/ou ações, de caráter estratégico, com relação à gestão do capital estrutural da Instituição, chegaram-se às seguintes observações:

Quanto à questão que trata da capacidade de sustentabilidade econômico/financeira, a mesma é considerada a maior problemática existente na Instituição, visto que foi mencionado como um ponto preocupante durante as entrevistas. Nas mesmas foi destacado que existe muita preocupação com a sustentabilidade econômica inerentes aos projetos e atividades institucionais visto que estes dependem de recursos financeiros para a sua viabilidade. Neste

aspecto, a Instituição tem passado por um processo de reestruturação, principalmente no que diz respeito à busca de novos recursos e parcerias que garantam a continuidade dos projetos.

A estrutura física e tecnológica é muito boa considerando o interior do Estado do Rio Grande do Sul. No aspecto tecnológico a estrutura de *software* é considerada melhor que a de *hardware*, pois a Instituição desenvolve todos os programas e plataformas que necessita utilizar criando independência e sustentabilidade nesse setor. Quanto à estrutura de *hardware*, o diferencial está em como as pessoas vão utilizar essa, ou seja, menos a estrutura e mais o modo de como ela é utilizada que faz a diferença. Nesse sentido, é oferecida toda uma diferenciação em termos de disposição, laboratórios, salas, equipamentos que fazem a diferença na hora de serem utilizadas.

Aspecto relevante para a gestão do capital estrutural é o sistema de informação gerencial da Instituição, que utiliza principalmente dois grandes instrumentos: a gestão por competência e o BSC (*Balanced Scorecard*).

A gestão por competência, na Instituição pesquisada, é entendida como a integração do capital humano com o capital estrutural da mesma, ou seja, as competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências das pessoas e o quanto elas compartilham esse conhecimento alinhado ao poder de inovação, valores, cultura e filosofia da organização, o que constitui o capital humano. Já o capital estrutural inclui o conjunto de equipamentos, softwares, bancos de dados, marcas e patentes. Assim, as ações estratégicas do capital estrutural da Instituição visam trabalhar as competências instaladas para organizá-las e sistematizá-las a fim de criar sistemas de gestão que resultem em melhor desempenho.

Desta forma, a gestão por competências visa focalizar os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos individuais, valorizando o trabalho em equipe e a busca contínua de melhores resultados.

Quanto ao BSC, esse é utilizado tendo por base quatro perspectivas: a financeira, que visa estabelecer metas para tornar a Instituição sustentável e auto-gerida; a perspectiva do cliente ou como a Instituição deve ser vista pelos clientes; a de processos internos, que mostra em que processos de negócios a Instituição deve alcançar a excelência; e a perspectiva do aprendizado e do crescimento, onde a mesma trabalha a sua capacidade de mudar e melhorar.

O trabalho do BSC visa traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos, estabelecendo metas financeiras, deixando claros quais os segmentos de clientes e de mercados com os quais está competindo, identificando os objetivos e as medidas para os processos internos e estabelecendo as metas que traduzirão em melhorias significativas para a Instituição como um todo (processos internos, clientes, colaboradores, comunidade).

Assim, as ações estratégicas do capital estrutural estão mais focalizadas na melhoria dos sistemas de informação, visto que esse possibilita um maior gerenciamento das mesmas e logo um maior alcance de resultados.

O investimento em infra-estrutura física e tecnológica faz parte da gestão do capital estrutural, mas não é o mais importante, pois este está ligado mais ao conhecimento armazenado e utilizado como ativo da empresa.

O capital estrutural está ligado àqueles ativos pertencentes à empresa. Exemplo disso são os sistemas de informações gerenciais que armazenam a informação, logo, o conhecimento produzido pelos funcionários. A organização, nesse sentido, concentra e processa o trabalho do conhecimento, transformando o capital humano (que são as pessoas) em capital estrutural (que é o conhecimento materializado na empresa sob a forma de ativos intelectuais: tecnologias, invenções, dados, publicações e processos patenteados ou com direitos autorais registrados).

A gestão do capital estrutural torna-se uma iniciativa estratégica quando os bancos de dados de conhecimento alteram a forma de operar as empresas, reunindo as informações e conhecimentos espalhados a fim de convertê-los em conhecimento organizacional.

Uma questão é necessária responder-se: que tipo de capital estrutural deve ser armazenado nos bancos de dados de conhecimento? Stewart (1998) coloca que há pelos menos três itens que justificam o investimento na criação dos bancos de dados de conhecimento.

Primeiro: as páginas amarelas da empresa. Onde é que a informação se encontra ou quem a possui e onde a mesma está armazenada. Saber onde procurar a informação diminui o tempo de resposta e agiliza o processo.

Segundo: lições aprendidas. Geralmente são dúvidas ou respostas para algum processo armazenadas em bancos de dados de conhecimento e que são utilizadas para evitar retrabalho e economizar tempo.

Terceiro: inteligência do concorrente. É necessário que as empresas organizem o conhecimento sobre seus fornecedores, clientes e concorrentes em um banco de dados de conhecimento de modo que todas as informações estejam disponíveis num só lugar e de fácil acesso a todos.

Stewart (1998) coloca ainda a importância da existência de gerentes do conhecimento, de pessoas que exercem a liderança de estruturas gerenciais do conhecimento voltadas a um objetivo estratégico claro, onde o sucesso da gerência do capital intelectual estrutural depende de uma boa liderança.

Segundo o mesmo autor, o capital estrutural deve seguir dois objetivos básicos: primeiro é codificar o conhecimento existente na empresa de forma a transferi-lo para pessoas

que o utilizam e segundo é ligar as pessoas a esses dados por meio de um sistema que possibilite a melhor utilização da informação/conhecimento armazenado (STEWART, 1998).

O sucesso da empresa baseada no conhecimento depende da exploração deste e, para obter resultados satisfatórios, é necessário investimento em um sistema e em uma nova cultura organizacional que permita o livre fluxo do conhecimento.

Ainda existe o fato de que os usuários da informação devem ter acesso a qualquer dado que possa ajudá-los a realizar seu trabalho. Isso significa ir em busca da informação que se precisa saber, o que é diferente de receber diversas informações sendo que nem todas são necessárias à realização do trabalho, ou seja, Stewart (1998) diferencia a informação que é "empurrada" para alguém da informação que é "puxada" por alguém. O ideal seria limpar o ambiente de trabalho empurrando menos informações e colocando mais onde elas possam ser puxadas que, na maioria dos casos, é necessário utilizar um eficaz sistema de banco de dados do conhecimento com acesso a todos os interessados. "O objetivo não é incutir o mesmo conhecimento no máximo de mentes possível, mas sim melhorar seu retorno sobre o capital intelectual" (SIELOFF in Stewart, 1998, p. 121).

Isso ocasiona uma mudança no ambiente organizacional em que o propósito dos sistemas de gerência do conhecimento não é acumular conhecimento para seu próprio benefício, mas para beneficiar e facilitar a vida de funcionários e clientes.

Neste sentido, a ênfase principal da gestão do capital estrutural da empresa, segundo Stewart (1998), está na gestão do conhecimento, transformando-o em informação altamente necessária para o desenvolvimento do trabalho; deve-se utilizar para isso um eficaz sistema de gerenciamento, onde todas as informações geradas através do conhecimento das pessoas, possam estar armazenadas em um banco de dados, que esteja disponível a todos de maneira

fácil, objetiva para possibilitar a sua utilização, de modo a gerar ainda mais ativo intelectual para a empresa.

4.2.3 Medidas de Capital do Cliente

Esta seção está dividida em cinco partes para sua melhor compreensão, sendo: a medida de capital do cliente vista pela Reitoria, pelos Chefes de Departamentos, pelas Coordenadorias Administrativas, pelos Coordenadores de Cursos e por fim, uma análise consolidada da percepção de todos os grupos.

a) Visão da Reitoria quanto ao Capital do Cliente da Instituição:

O questionário enviado para a Reitoria mostrou as seguintes informações referentes ao capital do cliente da Instituição, conforme a tabela 11:

Tabela 11 – Capital do Cliente – Visão da Reitoria

Reitoria				**Média**	**Desvio Padrão**
3.1-Satisfação do cliente	4	4	4	4,0	4,0
3.2-Repercussão da marca	5	5	5	5,0	5,0
3.3-Evasão/perda de alunos	3	2	2	2,3	2,9

Fonte: Dados da Pesquisa

Conclui-se pelas médias obtidas um grande percentual nas três questões analisadas. Na primeira questão a média de 4,0 mostra que a Reitoria acredita que os clientes estão satisfeitos em relação aos serviços prestados, já que é considerada uma média boa. Já na questão seguinte, a de maior média entre todos os itens analisados, de 5,0, a Reitoria acredita que o nome “UNIJUÍ” é referência de qualidade e de efetiva contribuição para o desenvolvimento regional. Para a questão referente à evasão e/ou perda de alunos, como as medidas das escalas

são diferentes das outras questões, quanto menor for o percentual melhor, ou seja, pela visão da Reitoria, o índice de evasão e/ou perda de alunos é de baixo já que sua média chega a 2,3.

O desvio padrão do capital do cliente, conforme a tabela 11 é quase inexistente, já que as respostas não apresentam grande dispersão entre as escalas, ou seja, na questão sobre o nível de satisfação do cliente, o desvio padrão é zero, já que somente uma escala foi mencionada em todas as respostas, o que ocorre também na questão sobre o peso da marca "UNIJUÍ". Já na questão sobre o índice de perda de alunos, o desvio padrão é considerado pequeno, visto que somente duas escalas foram mencionadas nas respostas.

Desta forma, é perceptível a visão que a Reitoria tem do capital do cliente, como uma visão bem positiva sobre o nível de satisfação do cliente e quanto à repercussão do nome/marca Unijuí junto ao mercado.

Pelas médias alcançadas nessas questões, a Reitoria deixa clara sua percepção de que o cliente encontra-se satisfeito quanto aos serviços prestados e aos produtos oferecidos pela Instituição; bem como quanto ao peso da marca, que é considerada de grande repercussão junto à comunidade regional, demonstrando sua importância e referência no contexto da região em que atua. Quanto ao índice de perda de alunos, pela concepção da Reitoria, encontra-se baixo, pela média de alunos que hoje freqüentam a Instituição. Este número permanece quase inalterado nos últimos períodos/anos.

b) <u>Visão dos Chefes de Departamentos quanto ao Capital do Cliente da Instituição:</u>

Conforme as respostas do questionário enviado para os Chefes de Departamentos, a média alcançada referente ao capital do cliente da Instituição é a seguinte conforme a tabela 12:

Tabela 12 – Capital do Cliente – Visão dos Chefes de Departamentos

Departamentos									**Média**	**Desvio Padrão**
3.1-Satisfação do cliente	3	4	4	3	3	3	4	4	3,5	4,0
3.2-Repercussão da marca	4	4	5	4	4	3	5	3	4,0	4,8
3.3-Evasão/perda de alunos	4	3	2	4	3	4	3	3	3,3	4,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A questão que trata da satisfação do cliente alcançou média 3,5, sendo considerada regular. Já a questão que trata da repercussão da marca “UNIJUÍ” no mercado alcançou média 4,0, sendo considerada boa. Na visão dos Chefes de Departamentos, a questão que se refere à evasão e perda de alunos, a média alcançada é de 3,3, sendo considerada uma escala média.

Quanto ao desvio padrão, conforme a tabela 12 demonstra que há um pouco de dispersão entre as respostas, mas que não significa grande diferença entre as mesmas já que não chegam a um ponto percentual cada uma.

c) Visão das Coordenadorias Administrativas quanto ao Capital do Cliente da Instituição:

Conforme as respostas do questionário enviado para as Coordenadorias Administrativas, as informações referentes ao capital do cliente da Instituição são as seguintes conforme a tabela 13:

Tabela 13 – Capital do Cliente – Visão das Coordenadorias Administrativas

Coordenadorias																			**Média**	**Desvio Padrão**
3.1-Satisfação do cliente	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4		3,8	4,2
3.2-Repercussão da marca	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5		4,6	5,1
3.3-Evasão/perda de alunos	3	2	3	4	3	5	4	3	3	2	2	3	5	4	2	3	3		3,2	4,1

Fonte: Dados da Pesquisa

As Coordenadorias Administrativas pensam praticamente da mesma maneira que os Chefes de Departamentos, sendo que a questão referente a repercussão da marca, é a que alcançou maior média de 4,6, sendo considerada boa. Já as questões sobre o nível de satisfação do cliente e sobre o índice de perda de alunos, alcançaram média de 3,8 e 3,2 respectivamente, sendo considerada regular e média.

No desvio padrão das medidas de capital do cliente, as questões que mede o nível de satisfação do cliente e a que mede o peso da marca, não apresentam grande dispersão entre as respostas, mas, em contrapartida, a questão que mede o índice de perda de alunos é a que apresenta maior dispersão, sendo que as escalas mencionadas vão da escala 2 (baixo) à escala 5 (muito alto), isso mostra que quanto ao índice de evasão/perda de alunos, as Coordenadorias possuem diversas opiniões sobre o assunto.

d) Visão dos Coordenadores de Cursos quanto ao Capital do Cliente da Instituição:

As informações alcançadas pelas respostas do questionário enviado para os Coordenadores de Cursos, referentes ao capital do cliente da Instituição, são as seguintes conforme a tabela 14:

Tabela 14 – Capital do Cliente – Visão dos Coordenadores de Cursos

Coordenadores de Cursos																	**Média**	**Desvio Padrão**
3.1-Satisfação do cliente	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	3,6	4,2
3.2-Repercussão da marca	5	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4,1	4,7
3.3-Evasão/perda de alunos	4	2	2	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	5	4	2	3,1	4,1

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo as médias alcançadas, percebe-se que a questão referente ao peso e repercussão da marca, é a de maior destaque, alcançando a média mais alta entre as questões

analisadas, de 4,1. Já as questões que se referem ao nível de satisfação do cliente e ao índice de perda de alunos, alcançaram médias menores, de 3,6 e 3,1, respectivamente.

Quanto ao desvio padrão, a tabela 14 mostra maior dispersão das respostas na questão 3.3 sobre o índice de perda de alunos, onde as escalas mencionadas variam de 2 (baixo) à 5 (muito alto), mostrando que há uma visão bem diferenciada sobre o índice de evasão de alunos pelos Coordenadores de Cursos. Isso pode ter ocorrido pelo fato de alguns cursos terem um índice maior que outros, o que explica essa dispersão.

e) Visão Geral quanto ao Capital do Cliente da Instituição:

Analisando o capital do cliente como um todo e diante das respostas dos quatro grupos pesquisados, temos os seguintes dados:

Tabela 15 – Capital do Cliente – Visão Geral

	Reitoria	**Departamentos**	**Coordenadorias**	**Coordenadores de Cursos**	**Média**	**Desvio Padrão**
3.1-Satisfação do cliente	4,0	3,5	3,8	3,6	3,7	4,2
3.2-rRepercussão da marca	5,0	4,0	4,6	4,1	4,3	5,0
3.3-Evasão/perda de alunos	2,3	3,3	3,2	3,1	3,1	4,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Pela visão geral dos dados encontrados referentes ao capital do cliente, percebe-se uma média geral mais alta que a do capital humano e estrutural da Instituição. A questão que se refere ao nível de satisfação do cliente, encontra uma média 3,7. Já a questão que mostra a repercussão que o nome “UNIJUÍ” tem diante da visão dos entrevistados, apresenta a maior média entre todas as questões analisadas, sendo de 4,3. Quanto à questão que mostra o índice de evasão de alunos, a média alcançada é de 3,1, sendo considerada em uma escala média.

Quanto ao desvio padrão, este mostra que a maior dispersão acontece entre as respostas da questão sobre o índice de perda de alunos, onde as escalas mencionadas variam de 2 (baixo) à 5 (muito alto). Nas questões sobre o nível de satisfação do cliente e sobre o peso da marca, o desvio padrão é considerado pequeno devido à baixa dispersão em que as escalas são mencionadas nas respostas dos entrevistados.

Os dados apresentados quanto ao capital do cliente demonstram claramente a repercussão que o nome “UNIJUÍ” tem frente ao mercado, o que pode ser visto por meio da figura 10 do Capital do Cliente da Instituição apresentada abaixo:

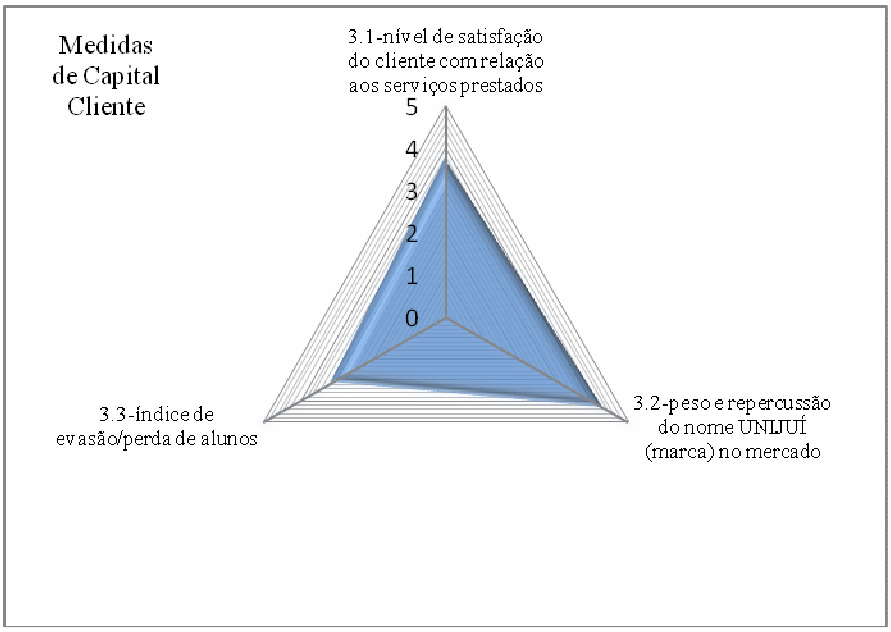

Figura 11 – Gráfico de Radar do Capital do Cliente
Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a figura 11 percebe-se que a questão que mede o nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados alcançou média de 3,7, o que é considerado regular, ou seja, os entrevistados acreditam que o trabalho desenvolvido pela Instituição apresenta repercussão satisfatória junto ao público que demanda os serviços da mesma.

Quanto à questão que mostra a repercussão da marca “UNIJUÍ” no mercado a média é a maior entre as questões analisadas, alcançando 4,3, isso mostra que a marca/nome “UNIJUÍ” apresenta uma imagem não só positiva como de referência em qualidade e de efetiva contribuição no desenvolvimento regional.

A questão que trata da evasão/perda de alunos a média alcançada é de 3,1, sendo que é o inverso das outras, pois quanto mais perto do centro do gráfico melhor ela se encontra, ou seja, esta questão mede a existência considerável de contingente de alunos de abandonam a Universidade ou que deixam de concluir seus estudos, por isso, quanto menor for esta média, menor é o índice de evasão de alunos na percepção dos entrevistados.

Quanto à questão que mede o nível de satisfação do cliente, percebe-se uma diferença de opinião entre os grupos analisados, sendo que a Reitoria tem uma visão que o nível de satisfação do cliente é elevado, já que atingiu uma média de 4,0. Em contrapartida, os Chefes de Departamentos (com média 3,5), as Coordenadorias Administrativas (média 3,8) e os Coordenadores de Cursos (média 3,6), percebem que o grau de aprovação e satisfação dos serviços prestados pela Instituição junto à comunidade regional e alunos é considerado médio.

Para a questão que mede o peso e repercussão da marca “UNIJUÍ” no mercado, a Reitoria é unânime na sua opinião, percebendo como sendo excelente, já que atingiu a média máxima de 5,0. Já para os Chefes de Departamentos (média 4,0), para as Coordenadorias Administrativas (média 4,6) e para os Coordenadores de Cursos (média 4,1), a repercussão no nome “UNIJUÍ” junto à comunidade é considerado bom, diferentemente do grau excelente percebido pela Reitoria.

Já na questão que mede o índice de evasão e perda de alunos, também encontram-se algumas diferenças de opiniões. Para a Reitoria este índice é considerado baixo, com média de 2,3. Já para os Chefes de Departamentos (média 3,3), as Coordenadorias Administrativas

(média 3,2) e os Coordenadores de Cursos (média 3,1), consideram que é média a existência de contingente de alunos que abandonam a Universidade ou que deixam de concluir seus estudos.

Na análise do capital do cliente da Instituição pesquisada, a questão que trata do peso da marca da Instituição é a que obteve maior média entre todos os itens analisados do capital intelectual (média 4,3), isso mostra a importância que a Instituição dá a sua marca (UNIJUÍ).

O valor que se dá à marca de uma empresa (como é o caso da Coca-Cola e Microsoft), é considerado ativo intelectual puro, pois é algo que não se pode medir contando ou mensurando o material ou tangível que a empresa possui, mas medindo o intangível que existe na organização. Um desses pontos intangíveis é o valor que a empresa tem no relacionamento com seus clientes, o que é considerado por Stewart (1998) como o capital do cliente, como a sua fidelidade e confiança na empresa.

Para as organizações o cliente desempenha papel fundamental, pois ele é o foco primordial das estratégias, ações, inovações e investimentos.

Quando a empresa sabe aliar o foco no cliente ao seu resultado financeiro, transformando os custos do processo, como captação, atendimento, fidelização, em valor tangibilizado e reconhecido, as estratégias voltadas aos clientes passam a ser passo fundamental para a capacidade de sucesso da mesma, isso inclui ações voltadas ao cliente como de marketing, comunicação, relacionamento, fidelização, promoção, pesquisa e desenvolvimento, inovação, etc.

Desta forma, essas ações mostram que tudo isso não é custo ou despesa para a empresa, mas construção de valor de médio e longo prazo, pois se está lidando com a

satisfação, a busca das necessidades e expectativas do cliente, o que o tornam peças estratégicas para o desenvolvimento e crescimento da organização.

O capital do cliente, neste sentido, representa tanto o ativo tangível, como resultados das vendas, como os ativos intangíveis oriundos do valor institucional da empresa (marca, responsabilidade social), do valor de relacionamento (índice de fidelização, nível de satisfação), do valor organizacional (utilização de tecnologias na relação com o cliente, formação e treinamento dos profissionais) e do valor intelectual (pesquisa e desenvolvimento, inovação, inteligência competitiva).

Assim, percebe-se que, por meio das entrevistas realizadas que a Unijuí realiza várias dessas ações (pesquisa, *call center*, *endomarketing*, extensão universitária) o que são consideradas estratégias voltadas exclusivamente ao cliente e que aumentam o valor do seu capital junto à Instituição.

Das ações de caráter estratégico com relação à gestão do capital do cliente da Instituição, de acordo com as entrevistas realizadas, destacam-se as seguintes:

A imagem da Instituição é trabalhada sob vários aspectos, um destes é o tempo destinado aos programas de pesquisa. Um desafio para a Instituição é o grande número de pesquisas desenvolvidas em caráter pessoal, o que dificulta a transformação do capital intelectual em capital institucional, ou seja, como a maioria das pesquisas são desenvolvidas por ações individuais e não grupais, as mesmas correm o risco de serem extintas quando da saída de um pesquisador. Por este motivo, uma estratégia utilizada pela Instituição é mudar o tempo e as verbas e alocá-las por grupos e não por pessoas. A estratégia é fortalecer os grupos de pesquisa em áreas pré-definidas pela Universidade o que destaca a mesma a nível nacional ou até internacional sobre estudos em determinadas temáticas, o que gera uma gestão por resultado, fortalecendo a imagem da mesma.

Outra estratégia utilizada com relação ao cliente é deixar de utilizar a mídia em massa (TV, rádio) para um marketing de relacionamento, como a utilização do *call center* ou telemarketing.

O EAD – ensino à distância, tem sido outra estratégia, vista principalmente como sendo de blindagem frente às outras Instituições, já que é a primeira a implantar este tipo de estudo na região.

Para aumentar a satisfação do cliente uma estratégia é melhorar a qualidade dos cursos, é ouvir mais o aluno, fazendo este avaliar o curso, em todo o seu contexto, semestralmente para, a partir daí, desenvolver planos para satisfazê-los.

O Programa de Endomarketing visa qualificar a Universidade sob três aspectos: qualificação dos processos, qualificação das atividades acadêmicas e qualificação no atendimento. Este programa encontra-se em fase inicial e visa a excelência no atendimento e relacionamento tanto como o cliente/aluno quanto o relacionamento no ambiente de trabalho.

Ao longo dos 50 anos de história, construiu-se uma marca muito forte no sentido de Instituição séria, de boa qualidade e com preocupações de aprendizagem muito significativas, além de ter desenvolvido um esforço de interlocução não somente com o aluno, mas com toda a população regional através do ensino e da pesquisa, onde a Instituição está muito presente na comunidade com vários projetos em diversas áreas, o que foi e é um diferencial. Isso faz com que a Unijuí esteja presente nos bairros, com as micro e pequenas empresas, junto aos agricultores, o que fortalece sua imagem.

Ações com relação aos programas de extensão universitária visam a difusão e a socialização do conhecimento detido pela área de ensino e dos novos conhecimentos produzidos pela área de pesquisa; o conhecimento da realidade da comunidade em que a

universidade está inserida; a possibilidade de diagnosticar necessidades de pesquisas e outras ações; a prestação de serviços e assistência à comunidade; o fornecimento de subsídios para o aprimoramento curricular e criação de novos cursos e para o aprimoramento da estrutura e diretrizes da própria universidade na busca da qualidade; a facilidade de integração entre ensino-pesquisa-extensão; a possibilidade de integração entre universidade-comunidade; e a possibilidade da comunidade universitária conhecer a problemática regional e atuar na busca de soluções plausíveis. Todas essas vantagens da extensão universitária são consideradas ações de caráter estratégico que contribuem para o fortalecimento da imagem da Instituição.Desta forma, essas são as ações estratégicas que a Instituição realiza relacionadas ao capital do cliente da mesma.

Em todas essas ações, o conhecimento está presente e isso é importante por que ele é o “principal ingrediente do capital do cliente” (STEWART, 1998, p. 129), demonstrando o papel essencial que ele exerce na gerência desse ativo.

Na era da informação, esta se encontra cada vez mais disponível para os clientes o que altera seu poder junto às empresas, já que o mesmo possui maior conhecimento (informação) sobre tudo o que envolve a mesma, seus concorrentes, colaboradores e como funciona o processo de venda. Um exemplo disso é o comércio eletrônico de mercadorias onde o cliente sabe até qual o estoque disponível do produto que procura.

Como as informações são compartilhadas (na era da informação), toda a cadeia fica transparente, assim, é possível criar maior valor com os menores recursos.

Desta forma, quem possui o maior número de informação é quem controla o negócio, seja a empresa ou o seu cliente.

Para Stewart (1998) o capital do cliente é muito semelhante ao capital humano, pois da mesma forma que a organização investe em seus funcionários para aumentar o seu ativo intelectual, este também aumenta quando se investe nos clientes. Por isso, o investimento em capital do cliente faz toda diferença já que são esses os principais geradores de recursos financeiros para a empresa. Além dos recursos financeiros, o cliente traz consigo sua fidelidade e confiança, o que aumenta, conseqüentemente, o valor da empresa (sua marca) junto ao mercado.

4.2.4 Capital Intelectual da Instituição – Uma Consolidação

Tendo como base as informações coletadas por meio da pesquisa de campo e levando em consideração a visão que a Reitoria, os Chefes de Departamentos, as Coordenadorias Administrativas e os Coordenadores de Cursos têm a respeito do capital humano, estrutural e cliente da Instituição, chega-se ao seguinte Navegador do Capital Intelectual da UNIJUÍ:

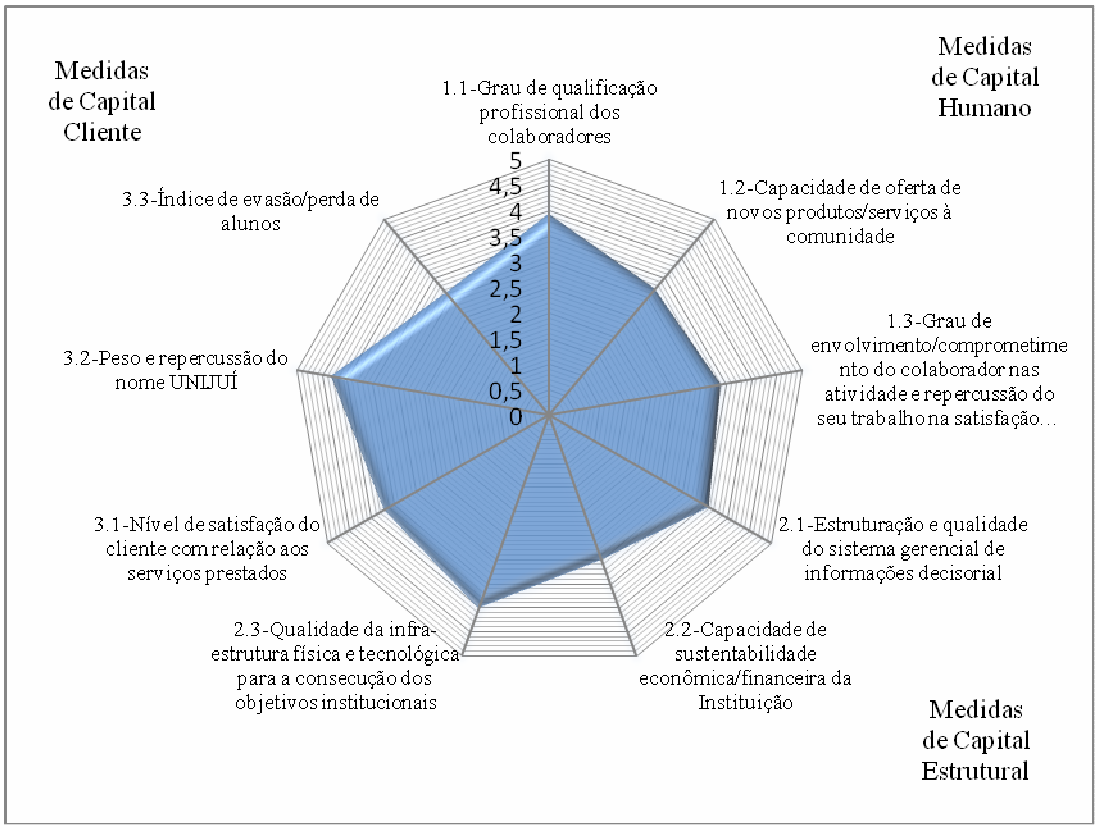

Figura 12 – Gráfico de Radar do Capital Intelectual da Instituição
Fonte: Dados da Pesquisa

Os itens 1.1, 1.2 e 1.3 referem-se às medidas de Capital Humano da Instituição pesquisada, como especificados a seguir:

- O primeiro item medido (item 1.1) demonstra o grau de qualificação profissional dos colaboradores, no sentido de mostrar se o quadro funcional da Instituição possui elevado nível de competência técnica em termos de formação, conhecimento e habilidades na consecução das atividades.

Este item alcançou média 3,9 de um total de 5,0, o que demonstra que é regular o nível de qualificação profissional dos colaboradores. Neste sentido, considera-se que a Instituição

apresenta uma média *regular* na qualificação do seu quadro funcional, sendo que este precisa ser mantido ou melhorado de acordo com as estratégias estabelecidas para este item.

- O segundo item que media a capacidade de oferta de novos produtos/serviços à comunidade (item 1.2) alcançou média 3,2 de um total de 5,0, ou seja, o nível de capacidade propositiva na inovação em termos de oferta de novos produtos e serviços oferecidos e/ou incorporação de inovações nos produtos/serviços existentes deve ser melhorado, pois considera-se que esta média é *regular*, mas merece maior atenção quanto às estratégias estabelecidas neste setor.

- O terceiro item analisado (item 1.3) diz respeito ao grau de envolvimento/comprometimento do colaborador nas atividades e repercussão do seu trabalho na satisfação do cliente. Este, por sua vez, obteve média 3,4. Neste caso considera-se um percentual *regular*, sendo que se deve estabelecer novas estratégias quanto à existência de responsabilidade, comprometimento e envolvimento pleno do trabalho dos professores e funcionários da Instituição e conseqüente impacto positivo deste envolvimento na percepção e satisfação do cliente.

Os itens 2.1, 2.2 e 2.3, especificados a seguir, referem-se às medidas de Capital Estrutural da Instituição pesquisada:

- O item 2.1, que media a estruturação e qualidade do sistema gerencial de informações decisorial alcançou média 3,6. Isso demonstra que é uma média *regular*, mas que deve ser mantida com novas estratégias que assegurem a existência de instrumentos confiáveis de informações gerenciais para a tomada de decisão e qualidade das informações para a efetividade do processo decisório.

- Na análise do item 2.2, que media a capacidade de sustentabilidade econômica/financeira da Instituição, chegou-se a uma média de 3,0, o que representa uma média *regular*. Neste sentido, a Instituição deve buscar novas estratégias que sustentem os projetos e atividades institucionais, de forma que os mesmos apresentem um grau de sustentabilidade na relação custo/benefício, pertinência institucional/aceitação de mercado e relevância acadêmica/repercussão social.

Neste sentido, percebe-se que os entrevistados preocupam-se com a capacidade que a Instituição possui de sustentabilidade econômica/financeira, visto que este item representa fator fundamental para a gestão da mesma, no que se refere tanto ao capital humano, como ao estrutural e ao cliente. Quanto maior for a capacidade de sustentabilidade da Instituição, maior será seu poder de gerenciamento sobre o capital intelectual presente na mesma, visto que este depende de recursos, são só intelectuais como também financeiros para serem administrados.

- O item 2.3, que diz respeito à qualidade da infra-estrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos institucionais, alcançou média 4,0, demonstrando que a média da Instituição neste item é considerada *boa*, visto que a mesma apresenta boas condições de trabalho, em termos de infra-estrutura física e técnica (prédios, instalações, equipamentos, laboratórios) e que esses são qualificados e adequados à realização das atividades inerentes ao projeto institucional.

Os itens 3.1, 3.2 e 3.3 referem-se às medidas de Capital do Cliente da Instituição pesquisada, como especificado a seguir:

- O item 3.1 mede o nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados. Neste caso, a Instituição alcançou média 3,7, o que representa uma média *regular*, pois existe um grau de aprovação e satisfação dos serviços prestados pela Universidade junto à

comunidade regional e alunos, sendo que o trabalho desenvolvido pela mesma apresenta repercussão positiva e satisfatória.

- O item 3.2 foi o que alcançou média mais alta chegando a 4,3 quanto ao peso e repercussão do nome UNIJUÍ (marca) no mercado. Neste sentido a média é considerada *boa*, visto que a Instituição apresenta uma imagem positiva junto à comunidade regional e ao mercado, sendo referência de qualidade e de efetiva contribuição no desenvolvimento regional.

- No item 3.3, que mede o índice de evasão/perda de alunos, a média alcançada foi de 3,1. Neste quesito a média é considerada *média*, visto que há pouca existência de contingente de alunos que abandonam a Universidade ou deixam de concluir seus estudos. Isso demonstra que a Instituição possui algumas estratégias que procuram manter o aluno/cliente presente na mesma.

Desta maneira, o gráfico de radar que representa o Navegador do Capital Intelectual da Instituição pesquisada demonstra, em linhas gerais, que a Universidade possui um capital intelectual considerado de regular a bom e bem delineado, visto que o gráfico radar apresenta-se de maneira homogênea e sem grandes distorções.

O referido gráfico representa como se encontra o capital intelectual da Instituição pesquisada sob a luz da percepção dos seus dirigentes, aqui considerados Reitoria, Chefes de Departamentos, Coordenadorias Administrativas e Coordenadores de Cursos. Sendo que esta percepção encontra-se sobre esta ótica, podendo ser totalmente diferente se a percepção for vista por outros ângulos e grupos diferentes.

Neste sentido, pode-se concluir que as ações de caráter estratégico que norteiam as medidas de capital intelectual, principalmente no que diz respeito às ações voltadas ao capital

humano, ao capital estrutural e ao capital do cliente da Instituição, são consideradas boas e demonstram o mapa de onde a Instituição encontra-se e para onde ela está caminhando, ou seja, percebe-se que as suas ações são voltadas para a área do conhecimento, da tecnologia e da inovação e que suas estratégias buscam fazer com que a Instituição apresente uma estrutura sólida e forte perante seus colaboradores, clientes e comunidade local e regional.

Para que a organização atinja os melhores resultados é fundamental uma boa gestão do seu capital intelectual. Para isso deve ser dada a mesma importância entre a gerência do capital humano, capital estrutural e capital do cliente, sendo que não pode haver hierarquia de importância nesses itens, pois todos são fundamentais e se complementam entre si.

Desta forma, o gerenciamento do capital intelectual deve levar em consideração tais aspectos visto que o valor da organização provém da interação entre esses elementos. Tanto isso é verdade que seria contraditório que uma empresa possuísse forte potencial em capital humano e não apresentasse capital estrutural condizente, ou ainda de estar bem estruturada e não possuir capital do cliente que justifique tais investimentos (ANTUNES, 2000).

O gerenciamento do capital intelectual só será eficaz, segundo Edvinsson e Malone (1998) quando ocorrer um processo composto por quatro etapas, sendo:

1ª – Fazer com que os componentes do navegador (gráfico de radar do capital intelectual) ofereçam a capacidade de criar valor para a empresa;

2ª – Que esse valor criado seja alavancado por meio da interação e da troca de idéias;

3ª – Focalizar, nas informações e conhecimentos existentes na empresa, os melhores indicadores que contribuem para a tomada de decisão; e

4ª – Fazer com que todo esse processo seja capitalizado, divulgando-o, codificando-o, reciclando-o e criando um intercâmbio entre seus componentes.

Desta forma, acredita-se que os itens que compõem o Navegador do Capital Intelectual da Instituição pesquisada oferecem a capacidade de criar valor para a mesma, bem como pela interação entre ambos e pelas informações que os mesmos fornecem para o processo de tomada de decisão.

Levando em consideração os itens do capital intelectual da Instituição, percebe-se que estes produzem informações suficientes para uma eficaz gestão do seu capital intelectual.

Assim, deve-se ter bem claro dentro da organização, principalmente as intensivas em conhecimento, que o capital intelectual não só existe mas representa fator fundamental para o gerenciamento da organização contribuindo para a elaboração das suas estratégias.

Sendo ele fator de suma importância, Stewart (1998) descreve dez princípios para a gerência do capital intelectual de forma que este gere o melhor resultado para a empresa:

1 – O capital humano e o do cliente não pertencem à empresa, mas são por ela compartilhados, quando o capital humano é compartilhado com os funcionários e o capital do cliente compartilhado com fornecedores e clientes. Compartilhando a propriedade desses ativos, a empresa gera economias ou lucros de longo prazo;

2 – O segredo da gestão do capital humano é transformar o talento individual em trabalho em equipe, estimulando a criação de comunidades e outras formas sociais de aprendizado. Quando há trabalho em equipe, o talento (conhecimento) passa a ser compartilhado e menos dependente dos indivíduos;

3 – Para uma boa gerência do capital humano, as empresas devem reconhecer que alguns funcionários são ativos e outros são custos. As pessoas que possuem mais talento (conhecimento) são ativos nos quais vale à pena investir, outras são custos que devem ser minimizados;

4 – O capital estrutural é o ativo intangível melhor administrado pelos gerentes, por isso ele deve ser trabalhado em conjunto com o capital do cliente, já que é daí que vêm os recursos financeiros da empresa;

5 – O capital estrutural deve seguir dois propósitos básicos dentro da empresa: acumular estoque de conhecimento que sustente o trabalho que os clientes valorizam e acelerar o fluxo de informação dentro da empresa, ou seja, aquilo que você precisa deve estar prontamente disponível a todos;

6 – A informação e o conhecimento existentes nas empresas devem ser mais valorizados de modo que eles possam substituir e fazer o trabalho que os ativos físicos fazem dentro da mesma;

7 – O trabalho do conhecimento é o trabalho customizado, com isso rendem resultados financeiros mais altos gerando valores, tanto para a empresa como para os clientes;

8 – A cadeia de valor do setor do qual a empresa participa deve ser reanalisada para ver qual informação é a mais importante, pois como o trabalho é baseado no conhecimento, a informação será encontrada em um dos pontos da cadeia;

9 – O fluxo da informação deve estar bem claro na gerência do capital intelectual pois ela é o verdadeiro negócio da empresa;

10 – Por fim, o capital humano, estrutural e do cliente devem ser trabalhados sempre juntos na gestão da organização.

Considerando estes dez princípios destacados por Stewart (1998) para uma boa gerência do capital intelectual, percebe-se que os itens que compõem o gráfico de radar da Instituição fornecem informações e propiciam interação entre capital humano, estrutural e do cliente de forma que ambos sejam gerenciados de modo a agregar valor para a mesma, bem como fazer com que as informações geradas por este gráfico sejam úteis para a tomada de decisão.

Assim, deve existir interação entre o capital humano, estrutural e do cliente, visto que a gestão integrada entre ambos contribui para o bom desempenho das atividades, bem como gera maiores resultados para a organização.

O capital humano e o capital estrutural reforçam-se mutuamente quando a gerência valoriza a agilidade e quando há espírito empresarial e compartilhamento das informações. Em contrapartida, eles se destroem quando o que acontece na organização não é valorizado pelo cliente e quando a empresa controla o comportamento e não a estratégia.

O capital humano e o capital do cliente crescem quando os indivíduos sentem-se parte da empresa, interagindo diretamente com os clientes em seus conhecimentos e habilidades, quando isso não acontece o valor tanto do capital humano como do capital do cliente diminuem dentro da empresa.

O capital do cliente e o capital estrutural aumentam quando há aprendizado tanto da empresa como do cliente, quando um se empenha ativamente para o resultado do outro. Havendo interação entre empresa e cliente, há desenvolvimento mútuo.

O segredo de uma boa gestão do capital intelectual é, primeiramente, descobri-lo dentro da empresa. Identificando-o, podem-se trabalhar os pontos ou itens que compõem o capital humano, estrutural e do cliente de forma que eles criem valor para a organização.

É importante fazer com que todos os itens que compõem o capital intelectual sejam trabalhados com a mesma importância, havendo hegemonia e criando condições de desenvolvimento no todo e não somente em algumas partes desse capital.

Quando a empresa deixa claro em sua gestão que o capital intelectual existe e exerce fator fundamental de sucesso e competitividade, toda a organização, seja gerência, funcionários, fornecedores e clientes, entendem que a empresa é diferente, que ela trabalha de forma inovadora e valorizando ativos geralmente esquecidos, como é o caso do conhecimento que, por ser um ativo intangível, na maioria das vezes não é valorizado e nem dada a verdadeira importância que ele merece.

A empresa que considera o conhecimento como principal agente de mudança, já está mostrando ao mercado seu grande diferencial, pois no mundo materialista em que vivemos valorizar algo de difícil mensuração é considerado diferente e inovador. Neste sentido, o conhecimento torna-se fator estratégico para a gestão do capital intelectual, já que dele faz parte, seja na condução das atividades humanas, na estrutura da empresa ou no relacionamento com o cliente.

Desta forma, quando o capital humano, estrutural e do cliente andam juntos, os recursos baseados em conhecimento são voltados todos para um único lugar, ou seja, na gestão do capital intelectual que passa a ser estratégica para o desenvolvimento das organizações tornando-se uma vantagem competitiva para essas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desse estudo foi identificar a estruturação do capital intelectual e as ações de caráter estratégico que determinam um diferencial competitivo de uma organização intensiva em conhecimento, tendo como referência o Navegador do Capital Intelectual desenvolvido por Stewart (1998).

Partiu-se do pressuposto de que, na sociedade do conhecimento, as organizações em geral precisam aprender a administrar sua capacidade intelectual, que corresponde ao seu ativo mais importante. Não é possível mais subestimar a importância do capital intelectual, aplicando-o de forma ineficiente e sem nenhum controle contábil, diante da sua grande repercussão no patrimônio das organizações.

O recurso que possibilita o reposicionamento das empresas no mercado globalizado é o conhecimento, que vai além do capital investido em estoques, maquinários e instalações.

Como afirmam Friedman *et al* (2000, p. 150), “em todo mundo, tanto no setor público quanto no privado, em empreendimentos com ou sem fins lucrativos, o capital humano cresce rapidamente em importância quando comparado ao capital financeiro e tecnológico”

O potencial desse ferramental ultrapassa a concepção do conhecimento especializado, para trabalhar com as pressões do mercado. Outra tendência constitui-se em considerar variáveis que vão além de valores contábeis, para lidar com valores de mercado em que os setores primam pelo conhecimento. O acesso à tecnologia torna possível o compartilhamento de idéias, favorecendo o aprender em comunidade. Podem ocorrer questionamentos a favor ou contra essas tendências, no entanto, o que se verifica é que cada vez mais a força física do homem está sendo substituída pela força cognitiva. Ademais, o capital humano, que é um dos componentes do capital intelectual, presta significativa contribuição na criação de novas idéias. Uma pessoa motivada a buscar novos conhecimentos pode gerar novas idéias de valor para a empresa.

Desta forma, o capital intelectual da Instituição pesquisada - Unijuí, foi identificado utilizando o Navegador (gráfico de radar) do capital intelectual idealizado por Stewart (1998). Este mostrou que a Instituição apresenta, em linhas gerais, uma boa gerência do seu capital intelectual, bem como identificando algumas ações de caráter estratégico que a mesma utiliza para o gerenciamento do referido capital, como a gestão por competências, a valorização do capital humano em incentivo ao aperfeiçoamento profissional, a boa qualidade do sistema gerencial de informações, a preocupação que a Instituição tem em proporcionar uma infra-estrutura física e tecnológica de qualidade e a preocupação quanto ao nível de satisfação do cliente e ao trabalho desenvolvido de forma a valorizar cada vez mais a marca “UNIJUÍ”.

Quanto ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, o capital intelectual foi estruturado e mensurado tendo o Navegador do Capital intelectual idealizado por Stewart

(1998) como referência. Assim, chegou-se à conclusão que o capital intelectual da Instituição encontra-se de regular a bom, sendo que apresenta homogeneidade nas nove questões analisadas o que demonstra que a Instituição se utiliza de estratégias de forma a gerir este capital levando em consideração todos os aspectos em conjunto, como se fosse um sistema, sem apresentar grandes distorções entre as questões que compõem o capital intelectual da mesma.

O segundo objetivo específico busca identificar as ações de caráter estratégico que determinam a vantagem competitiva a partir da gestão do capital intelectual. Para isso, a Instituição, no que se refere à gestão do capital humano busca investir no seu quadro funcional, tanto na valorização do funcionário como pessoa e como profissional, oferecendo política de benefícios, formação dos recursos humanos e política de qualificação. Para a gestão do capital estrutural a Instituição busca, por meio da gestão por competência e do BSC (*Balanced Scorecard*), fazer com que estes instrumentos sejam ferramentas que ofereçam as informações necessárias para a gestão deste capital, bem como oferecer uma infra-estrutura física e tecnológica de qualidade e que contribua para a consecução das atividades. Para a gestão do capital do cliente a Instituição busca por meio do marketing de relacionamento, por meio de pesquisas de satisfação, de programas de extensão universitária, do endomarketing e do EAD (ensino à distância), estratégias que visam a busca da qualidade nos produtos e serviços oferecidos, bem como na valorização da marca “UNIJUÍ”.

Para o terceiro objetivo específico desta pesquisa, que visa identificar os fatores determinantes da gestão do capital intelectual como vantagem competitiva a partir da percepção dos seus dirigentes, a Unijuí busca ser uma Instituição que apresenta como principal fator determinante de vantagem competitiva a excelente qualidade na oferta de produtos e serviços guiada principalmente pela valorização do ser humano, pela gestão do

conhecimento, pela qualidade da infra-estrutura oferecida e pela importância que a Instituição dá a sua marca – UNIJUÍ.

O capital intelectual da Instituição pesquisada está estruturado basicamente pela gestão do conhecimento, visto que esta é considerada uma organização intensiva em conhecimento e que este é o principal e mais importante ativo que a Instituição possui. Sendo assim, com base no conhecimento existente no quadro funcional e na sua estrutura, a Instituição busca geri-lo de forma que este seja o principal fator e diferencial competitivo para a mesma.

O gerenciamento do capital intelectual leva a empresa a repensar o que é estratégico e como explorar uma vantagem competitiva. Isso remete a uma mudança institucional, onde a mesma descobre que além do valor dos seus ativos tangíveis há os valores dos ativos intangíveis e que reforçam, consideravelmente, a base de sustentação da organização.

O capital intelectual mostra a oportunidade de repensar os papéis das pessoas e máquinas no desenvolvimento do trabalho e faz ver que o conhecimento deixa de ser um bem puramente cultural e passa a ser o principal insumo para o sucesso econômico. Entende-se, portanto, que a gestão do conhecimento se constitui numa metodologia adequada à preservação e à boa utilização deste em prol da sobrevivência da organização no mercado regional.

As implicações teóricas sobre o capital intelectual revelam a gradual importância que o mesmo vem adquirindo nos últimos anos, impulsionado pelos processos informatizados a que a maioria das organizações está submetida e, em conseqüência, buscando alternativas para melhorar seu desempenho na gestão e oportunizando vantagens competitivas sobre os outros concorrentes.

Nas empresas, o capital intelectual existe em maior ou menor grau, indicando a nova tendência de valorização dos elementos considerados intangíveis, que são os que realmente impulsionam a organização. Esta mudança na forma da Instituição visualizar o que é mais importante para a sua continuidade e prosperidade com certeza vai reforçar a valorização e a retenção das competências dos recursos humanos, como também exigirá a atualização dos sistemas de informações e dos processos, elementos que formam o seu ativo intangível.

O capital intelectual leva à constatação de que os ativos tangíveis, como o dinheiro, terrenos, prédios, instalações, equipamentos e outros itens do balanço patrimonial tradicional, são menos valiosos do que os ativos intangíveis, que não constam dos livros contábeis, como patentes, direitos autorais, bens da era da informação, bancos de dados e *softwares*, ou ainda, habilidades, capacidades, *know-how*, cultura, lealdade e assim por diante. Esses são ativos de conhecimento que compõem o capital intelectual e determinam o sucesso ou fracasso da empresa.

Em termos de implicações gerenciais, a avaliação e a mensuração do capital intelectual proporciona a qualificação e quantificação de informações importantes para a gestão, que passa a dispor de novos elementos que vão avaliar o desempenho dos processos operacionais, dos recursos humanos, sistemas de informação e outros que forem necessários para a mensuração do real valor da organização. Com o capital intelectual a gestão da organização ganha um novo aliado que possibilitará avaliações mais precisas do desenvolvimento da empresa.

Como principal limitação desta pesquisa, destaca-se que a mesma foi realizada com vistas à percepção de somente um grupo, ou seja, dos dirigentes da Instituição. Com isso, as avaliações à cerca do capital humano, estrutural e do cliente, são vistas sob uma só ótica, considerando a percepção que os dirigentes têm sobre os itens analisados, o que demonstra

uma limitação de informação, já que existem outras percepções de diferentes grupos que poderiam também apresentar sua visão e entendimento sobre o capital intelectual da Instituição.

Algumas proposições deste trabalho merecem destaque:

- O capital intelectual da Instituição pesquisada encontra-se excelente quanto à imagem positiva que o nome/marca UNIJUÍ possui junto à comunidade e ao mercado na percepção dos seus dirigentes, sendo considerada referência de qualidade e de efetiva contribuição no desenvolvimento regional;

- Os aspectos do capital humano, pela perspectiva dos dirigentes nos itens analisados, alcançaram uma média geral boa, mostrando que a Instituição se preocupa com a gestão deste capital; pois proporciona qualificação profissional ao seu quadro funcional, bem como promove o retorno do investimento à Instituição pelo envolvimento e comprometimento que o colaborador apresenta na consecução de suas atividades e repercussão do seu trabalho;

- A qualidade da infra-estrutura física e tecnológica proporciona boas condições de trabalho sendo adequadas à realização das atividades inerentes ao projeto institucional;

- Um ponto preocupante do capital intelectual da Instituição pesquisada é o que se refere à capacidade de sustentabilidade econômica e financeira da mesma; pois se conclui, por meio da pesquisa, que existe uma preocupação quanto ao grau de sustentabilidade visto a relação custo x benefício, pertinência institucional x aceitação de mercado e relevância acadêmica x repercussão social.

Aos interessados em aprimorar os estudos nessa área, sugere-se maior esforço com a perspectiva de tornar o capital intelectual como principal ferramenta gerencial da Instituição, além de utilizar a sua mensuração como instrumento para a tomada de decisão.

Além dessas considerações, é possível recomendar o desenvolvimento de:

1. Aplicação desta pesquisa em outros campos de opiniões, como por exemplo, aos clientes da Instituição que entendem a mesma com percepção diferente da vista pelos seus dirigentes;

2. Estudos na área da gestão do capital humano, voltado para a percepção que os colaboradores têm sobre o mesmo;

3. Estudos sobre como as estratégias empresariais aplicadas à gestão do capital intelectual tornam a organização competitiva na era do conhecimento;

4. Estudos de como os valores intangíveis representam elementos estratégicos para a riqueza patrimonial;

5. Estudos de como incorporar os valores intangíveis e o capital intelectual na contabilidade;

6. Estudos de como ocorre a influência do capital intelectual no patrimônio das empresas;

7. Estudos de formas alternativas de mensurar o capital intelectual nas organizações.

Por fim, este estudo participa do início de uma caminhada que começa a intensificar-se com um importante ensaio, o capital intelectual como estratégia competitiva no mundo dos negócios. O tema abordado está longe de ser esgotado e muito conhecimento ainda está por ser gerado na matéria. O desafio maior, no momento, consiste em tentar estabelecer padrões para a medição do capital intelectual e testar a sua viabilidade no contexto organizacional das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Maria Goreth Miranda; HAJJ, Zaira Said. **Mensuração e avaliação do ativo:** uma revisão conceitual e uma abordagem do goodwill e do ativo intelectual. Caderno de Estudos. São Paulo: FICEPAFI, v. 9, n. 16, p. 66-83, jul./dez. 1997.

AMADO, Francisco Vieira. **Recomendações para uma gestão participativa no setor metal mecânico, a partir da abordagem ergonômica: um estudo de caso.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2002.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual.** São Paulo: Atlas, 2000.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas.** 1. ed. Petropolis: Vozes. 1968. Tradução: Francisco M. Guimarães.

BROOKING, Annie. **Intellectual capital:** core asset for the third millennium enterprise. Boston: Thomson Publishing Inc. 1996.

BRUM, Argemiro J. **UNIJUÍ - uma experiência de universidade comunitária: sua história, suas idéias.** 2. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 1998.

CRAWFORD. Richard. **Na era do capital intelectual.** São Paulo: Atlas, 1994.

DAVEL, Eduardo; SOUZA, Jader. **Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por**

consideração. In: III ENEO Encontro de Estudos Organizacionais, 2004, São Paulo. Anais do III ENEO, 2004.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Uma Era de Descontinuidade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

_____. **Sociedade pós-capitalista.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

EASTERBY-SMITH, Mark. **Pesquisa gerencial em administração:** um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

EDVINSSON Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual** – descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

ETZIONI, A.. **Organizações modernas.** São Paulo: Pioneira, 1989.

FILHO, Pedro Serafim. **Gestão do conhecimento e a motivação nas organizações.** Disponível em: <http://www.perspectivas.com.br/leitura/g9.htm> Acesso em: 09 abr. 2003.

FLEURY, M. T. et al. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FPNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <http://www.fpnq.org.br> Acesso em: 21 jan. 2007.

FRIEDMAN, Brian et al. **Capital humano**. São Paulo: Futura, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S. A. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul-ago. 1995.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HUGHES, J. A . **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

JOÃO, Belmiro do Nascimento. **Estratégias de criação de conhecimento tecnológico em LCDs na Sharp Japonesa.** In: VII SemeAd, 2004, São Paulo. Anais do VII SemeAd, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação.** 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual:** recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

LAKATOS, Eva. M. e MARCONI, Marina de A. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2001.

LOPEZ, Paulo Ancona. **A era do conhecimento já começou.** Disponível em: <http://www.geocities.com/Eureka/2471/eraconhec.html> Acesso em: 26 jan. 2007.

MANFIO, João Paulo. **Políticas de pessoal docente na Unijuí - uma IES comunitária no RS: caminhada histórica e trajetória de qualificação acadêmica no contexto do ensino superior brasileiro.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.

MANZO, Abelardo. **Manual para la preparación de monografías:** una guia para presentar informes y tesis. Buenos Aires: Humanitas, 1971.

MARTINEZ, Antonio Lopo. **Measuring and Reporting Intellectual Capital:** The Highest Management Accounting Challenge For The Next Millenium. Anais do 23° Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu-PR: 1999.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza (org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração:** uma introdução. 22. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

NADAI, F. C. de; CALADO, L. R. **O conhecimento como recurso estratégico: caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC).** In: VIII SemeAd, 2005, São Paulo. Anais do VIII SemeAd, 2005.

NOGUEIRA, E.; FILHO A. G. A.; TORKOMIANM A. L. V. **Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas e de produção.** Gestão & Produção, v. 8, n. 1, p. 84-99, abr. 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PAIVA, Simone Bastos. O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3° milênio. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 28, n. 117, mai./jun. 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e de concorrências.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SÁ, Antonio Lopes de. **Teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Antônio Raimundo dos (org.). Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira, 2001.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Pedroso de. **Capital Intelectual:** verdades e mitos. Disponível em: <http://www.milenio.com.br/siqueira/Trab.324.doc> Acesso em: 08 mar. 2007.

SOUZA, Almir Dias de. et al. Avaliação do capital intelectual: um caso prático. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano XXIX, n. 126, p. 87-97, nov./dez. 2000.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual** – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. O valor do intangível. **HSM Management**, São Paulo, n. 22, set./out. 2001.

TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2005.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Escola Politécnica, USP, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; CYRINO, Álvaro B. *Vantagem competitiva:* os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, out/dez 2000, São Paulo: v. 40, n. 4, p. 20-37.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo, 2000.

WERNKE, Rodney. Considerações acerca dos métodos de avaliação do capital intelectual. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano XXXI, n. 137, p. 23-39, set./out. 2002.

_____. Avaliação do capital intelectual: considerações sobre os métodos mais recentes. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano XXXII, n. 142, p. 73-85, jul./ago. 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário realizado com os quatro grupos de dirigentes da Instituição

O Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento, na linha de pesquisa de Gestão de Organizações para o Desenvolvimento, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, através da mestranda Silvia Augusta Schissi Maurer, está realizando um estudo sobre a gestão do capital intelectual da UNIJUÍ, sob a orientação do Professor Dr. Jorge Oneide Sausen.

Assim, solicitamos que Vossa Senhoria responda o questionário anexo posicionando-se em todas as questões.

Os dados coletados são sigilosos e imprescindíveis para o resultado da pesquisa, bem como farão parte da dissertação do Programa de Mestrado em Desenvolvimento.

Solicitamos o envio do questionário respondido até a data limite de 27 de outubro de 2007, via e-mail silvia@netface.com.br.

Em caso de dúvidas, contate com a mestranda pelo e-mail acima ou pelos telefones 0xx 55 3326-3544 ou 0xx 55 9114-5193.

Certa de sua compreensão e resposta, desde já agradeço.

Apresentação da Pesquisa

A gestão do capital intelectual como uma estratégia competitiva em uma organização intensiva em conhecimento: o caso da UNIJUÍ.

O objetivo principal desta pesquisa é identificar a estruturação do capital intelectual e as ações de caráter estratégico que determinam um diferencial competitivo de uma organização intensiva em conhecimento. Como objetivos específicos pretende-se:

- Estruturar e mensurar o valor do Capital Intelectual, com base no Navegador do Capital Intelectual de Stewart, de uma Organização Intensiva em Conhecimento;

- Identificar as ações de caráter estratégico que determinam a vantagem competitiva a partir da gestão deste Capital Intelectual;

- Identificar os fatores determinantes da gestão deste Capital Intelectual que constitui a vantagem competitiva da Instituição no mercado regional, em relação aos seus concorrentes, a partir da percepção dos seus dirigentes.

Este estudo fundamenta-se principalmente na questão de como o capital intelectual está constituído em uma organização intensiva em conhecimento (Unijuí) e como acontece o processo de gerenciamento deste capital enquanto uma vantagem competitiva que é sustentada em três pilares: a gestão do conhecimento, o capital intelectual e a estratégia organizacional.

Segundo Stewart (1998), a vantagem competitiva de uma organização ou o seu grande diferencial está no conjunto que compõe o capital intelectual que é classificado em três grupos: o capital humano, o capital estrutural e o capital cliente. Para esse autor, reside nesse conjunto a grande riqueza das organizações.

A importância da gestão do capital intelectual para a Universidade é atribuída pelo fato dela buscar, constantemente, a criação de condições institucionais favoráveis à construção de espaços democráticos de aprendizagem, de aperfeiçoamento acadêmico, de melhorias institucionais, de relacionamento e de interação e, principalmente, pelo seu propósito de participar do processo de desenvolvimento da região mediante a educação superior.

Portanto, procura-se através desta pesquisa, coletar dados e informações que sejam importantes na identificação do capital intelectual da UNIJUÍ para, assim, propor ações de caráter estratégico que determinam seu diferencial competitivo frente ao mercado regional.

Nas afirmações a seguir, solicito que, de acordo com seu entendimento, utilize a escala 1 a 5 para marcar nos parênteses sua avaliação. A escala apresenta o seguinte entendimento:
1 Muito Fraco;
2 Fraco;
3 Regular;
4 Bom;
5 Muito Bom.

1) Medidas de Capital Humano

( ) *Grau de qualificação profissional dos colaboradores:* há elevado nível de competência técnica em termos de formação, conhecimento e habilidade do quadro funcional da Instituição na consecução das atividades.

( ) *Capacidade de oferta de novos produtos/serviços à comunidade (mercado):* nível de capacidade propositiva na inovação em termos de oferta de novos produtos e serviços oferecidos e/ou incorporação de inovações nos produtos/serviços existentes.

( ) *Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador nas atividades e repercussão do seu trabalho na satisfação do cliente:* existência de responsabilidade, comprometimento e envolvimento pleno do trabalho dos professores e funcionários da instituição e conseqüente impacto positivo deste envolvimento na percepção e satisfação do cliente.

2) Medidas de Capital Estrutural

( ) *Estruturação e qualidade do sistema gerencial de informações decisorial:*

existência de instrumentos confiáveis de informações gerenciais para a tomada de decisão e qualidade das informações para a efetividade do processo decisório.

( ) *Capacidade de sustentabilidade econômica/financeira da Instituição:* os projetos e atividades institucionais, na sua globalidade, apresentam um grau de sustentabilidade na relação custo/benefício; pertinência institucional/aceitação do mercado; e relevância acadêmica/repercussão social.

( ) *Qualidade da infra-estrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos institucionais:* as condições de trabalho, em termos de infra-estrutura física e técnica (prédios, instalações, equipamentos, laboratórios) são qualificadas e adequadas à realização das atividades inerentes ao projeto institucional.

3) Medidas de Capital Cliente

( ) *Nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados:* grau de aprovação e satisfação dos serviços prestados pela Universidade junto à comunidade regional e alunos. O trabalho desenvolvido pela Universidade apresenta repercussão positiva e satisfatória junto ao público que demanda os serviços da mesma.

( ) *Peso e repercussão do nome UNIJUÍ (marca) no mercado:* imagem positiva junto à comunidade regional e ao mercado. O nome UNIJUÍ é referência de qualidade e de efetiva contribuição no desenvolvimento regional.

Para esta questão, utilize a seguinte escala: 1 - muito baixo; 2 - baixo; 3 - médio; 4 - alto; 5 - muito alto.

( ) *Índice de evasão/perda de alunos:* existência considerável de contingente de alunos que abandonam a Universidade ou deixam de concluir seus estudos.

APÊNDICE B – Questão norteadora da entrevista

A entrevista realizada teve como base sustentadora a seguinte questão:

Qual é a política e/ou ações, de caráter estratégico, com relação à gestão do capital intelectual da Instituição que, no seu ponto de vista, determina um diferencial competitivo na região?

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo