

**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**

**FAISAL MEDEIROS AWAD**

**A ESTRUTURAÇÃO E A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NA  
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO MODELO  
DE NAVEGADOR DE STEWART**

**Ijuí, RS**

**2010**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**FAISAL MEDEIROS AWAD**

**A ESTRUTURAÇÃO E A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NA  
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO: U MA ANÁLISE A PARTIR DO MODELO  
DE NAVEGADOR DE STEWART**

**Ijuí, RS**

**2010**

**FAISAL MEDEIROS AWAD**

**A ESTRUTURAÇÃO E A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NA  
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO MODELO  
DE NAVEGADOR DE STEWART**

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

ORIENTADOR: Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen.

IJUÍ - RS  
2010

## Catalogação na Publicação

A964e

Awad, Faisal Medeiros.

A estruturação e a gestão do capital intelectual na Universidade de Passo Fundo : uma análise a partir do modelo de navegador de Stewart / Faisal Medeiros Awad. – Ijuí, 2010. – 147 f. : il. ; 29 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí).  
Desenvolvimento.

“Orientação: Jorge Oneide Sausen”.

1. Capital intelectual. 2. Estratégia competitiva. 3. Organização intensiva - Conhecimento. I. Sausen, Jorge Oneide. II. Título. III. Título: Uma análise a partir do modelo de navegador de Stewart

CDU: 658

658.3

Tania Maria Kalaitzis Lima  
CRB10 / 1561

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

**A ESTRUTURAÇÃO E A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NA  
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO  
MODELO DE NAVEGADOR DE STEWART**

elaborada por

**FAISAL MEDEIROS AWAD**

como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Desenvolvimento

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen (UNIJUÍ): \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Marco Antonio Montoya Rodriguez (UPF): \_\_\_\_\_

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Lurdes Marlene Seide Froemming (UNIJUÍ): \_\_\_\_\_

Ijuí (RS), 26 de julho de 2010.

*A Raquel, Ramadan, Rarissa e Samara. Amo vocês.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Aos meus pais, Mohamad e Elvira, pelos ensinamentos que me trouxeram até aqui.*

*Aos meus irmãos Fahd, Nádia e Munira, por me mostrarem que era possível.*

*Às minhas tias Dadinha e Maria.*

*Ao professor, orientador e amigo Dr. Jorge Oneide Sausen, pela oportunidade.*

*Aos colegas de mestrado Daniel e Nevil.*

*Aos professores Dieter, Lurdes e Enise, pela competência e camaradagem.*

*A Reitoria da UPF por não se opor à pesquisa.*

*Ao Diretor de minha Unidade, prof. Dr. Marco Montoya, pelo apoio, incentivo e ensinamentos nas horas mais decisivas.*

*Aos meus queridos amigos e colegas prof. Dr. André Pereira e prof. Ms. Norberto Hallwass, pelos ensinamentos e camaradagem.*

*Aos meus colegas da UPF Palmeira das Missões que souberam tão bem interpretar minhas angústias.*



## RESUMO

Esta dissertação abarca o tema da estruturação e da gestão do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo, propondo uma análise a partir do Modelo de Navegador de Stewart. O principal objetivo é estruturar e mensurar o valor do Capital Intelectual com base no Navegador de Capital Intelectual desenvolvido por Stewart. A partir dessa abordagem inicial, buscou-se identificar a avaliação do público pesquisado sobre as potencialidades e os fatores críticos do Capital Intelectual junto à Instituição objeto dessa pesquisa, propondo estratégias de ação que possam potencializar o uso desse recurso, bem como transformá-lo em uma estratégia competitiva no mercado do Ensino Superior. Para o desenvolvimento da pesquisa, a corrente filosófica sustentadora é a da perspectiva humanista das ciências sociais, por 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 aplicada em um estudo de caso singular. Devido a isso, optou-se pela aplicação de questionários a seis grupos internos da Universidade, abordando as percepções que os sujeitos tem da constituição do Capital Intelectual da Instituição, paralelamente a pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Os dados da pesquisa revelam que a Instituição apresenta, em linhas gerais, uma boa gerência do seu Capital Intelectual, efetivando algumas ações de caráter estratégico utilizadas para o seu gerenciamento, como a valorização do capital humano em incentivo ao aperfeiçoamento profissional, à boa qualidade do sistema gerencial de informações, à preocupação que 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 UPF. Por outro lado, a Instituição apresenta preocupação quanto à capacidade de sustentabilidade econômico/financeira que viabiliza os projetos e atividades institucionais. O Capital Intelectual da instituição está estruturado basicamente pela gestão do conhecimento, visto que a mesma é 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 covers the subject structuring and management of Intellectual Capital, University of Passo Fundo: an analysis from the Model Browser Stewart. The main objective is to structure and measure the value of intellectual capital based on the Intellectual Capital Navigator developed by Stewart. From this initial goal sought to identify the evaluation of the public inquired about the potential and the critical factors of intellectual capital with the object of this research institution proposing strategies for action that can optimize the use of this feature, as well as turn it into a competitive strategy in the market for higher education. For the development of research, the current philosophy is supportive of the humanistic perspective of social sciences, as a means to better the process of understanding and analysis of social phenomena studied. The methodological approach, its nature, is the quantitative and qualitative research applied to a singular case study. Because of this it was decided by the application of questionnaires to 06 internal group at the University of the perceptions that individuals have the constitution of the intellectual capital of the institution, archival research and literature. The survey data show that the institution has, in general, a good management of its intellectual capital, as some actions of strategic use to management, such as enhancement of human capital in encouraging professional development, good quality management system of information, the concern that the institution is to provide a physical infrastructure and technological quality and concern about the level of customer satisfaction and the work carried out to value increasingly the mark UPF. Moreover, the institution has concerns about the ability of economic sustainability / financial that will lead projects and institutional activities. The Intellectual Capital of the institution is structured primarily for knowledge management, given that it is a Knowledge-Intensive Organization and this is the single most important asset that the institution has. Based on existing knowledge on the staff and structure, the institution seeks to manage it so that it is the main factor and competitive edge to it.

Keywords: Intellectual Capital. Competitive Strategy. Knowledge Intensive Organization

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cultura Organizacional.....	30
Figura 2: A Universidade e seus públicos.....	39
Figura 3: Metáfora do Capital Intelectual.....	43
Figura 4: Navegador da Skandia.....	48
Figura 5: Navegador do Capital Intelectual de Stewart.....	52
Figura 6: Estreitamento das relações .....	62
Figura 7: Relacionamento Gravata Borboleta.....	63
Figura 8: Relacionamento Diamante .....	64
Figura 9: Proposta do Navegador do Capital Intelectual para a UPF.....	83
Figura 10: Design da Pesquisa.....	84
Figura 11: Gráfico de Radar do Capital Humano .....	97
Figura 12: Gráfico de Radar do Capital Estrutural .....	111
Figura 13: Gráfico de Radar do Capital Cliente .....	124
Figura 14: Gráfico de Radar do Capital Intelectual da UPF.....	127

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores de Avaliação .....	50
Tabela 2: Capital Humano .....	56
Tabela 3: Amostra Probabilística Professores UPF .....	76
Tabela 4: Amostra Probabilística Funcionários UPF .....	77
Tabela 5: Público objeto da pesquisa.....	78
Tabela 6: Medidas do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo .....	81
Tabela 7: Capital Humano – Visão Reitoria .....	87
Tabela 8: Capital Humano – Visão Diretores de Unidade.....	89
Tabela 9: Capital Humano – Visão Diretores de Campi.....	90
Tabela 10: Capital Humano – Visão Coordenadores de Curso .....	91
Tabela 11: Capital Humano – Visão Professores .....	92
Tabela 12: Capital Humano – Visão Funcionários .....	94
Tabela 13: Capital Humano – Visão Geral .....	95
Tabela 14: Capital Estrutural – Visão Reitoria .....	100
Tabela 15: Capital Estrutural – Visão Diretores de Unidade.....	102
Tabela 16: Capital Estrutural – Visão Diretores de Campi.....	103
Tabela 17: Capital Estrutural – Visão Coordenadores de Curso .....	104
Tabela 18: Capital Estrutural – Visão Professores .....	106
Tabela 19: Capital Estrutural – Visão Funcionários .....	107
Tabela 20: Capital Estrutural – Visão Geral .....	109
Tabela 21: Capital Cliente – Visão Reitoria .....	114
Tabela 22: Capital Cliente – Visão Diretores de Unidade.....	116
Tabela 23: Capital Cliente – Visão Diretores de Campi.....	117
Tabela 24: Capital Cliente – Visão Coordenadores de Curso.....	118
Tabela 25: Capital Cliente – Visão Professores.....	119
Tabela 26: Capital Cliente – Visão Funcionários .....	120

Tabela 27: Capital Cliente – Visão Geral .....	122
--	-----

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	15
<b>1.1 TEMA</b> .....	15
<b>1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA</b> .....	15
<b>1.3 PROBLEMA</b> .....	17
<b>1.4 OBJETIVOS</b> .....	18
<b>1.4.1 Objetivo Geral</b> .....	18
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	19
<b>1.5 JUSTIFICATIVA</b> .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	23
<b>2.1 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO (OIC)</b> .....	23
<b>2.2 INSTITUIÇÕES SEM FIM LUCRATIVO</b> .....	29
<b>2.3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) COMUNITÁRIAS</b> .....	32
<b>2.3.1 O Paradoxo das Instituições de Ensino Superior Comunitárias: orientação para o cliente ou para o mercado</b> .....	36
<b>2.4 CAPITAL INTELECTUAL</b> .....	40
<b>2.4.1 ORIGEM DO CAPITAL INTELECTUAL</b> .....	45
<b>2.4.2 MODELOS DO CAPITAL INTELECTUAL</b> .....	47
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	65
<b>3.1 CORRENTE FILOSÓFICA SUSTENTADORA DA PESQUISA</b> .....	66
<b>3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	68
<b>3.3 DEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO – UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO</b> ..	71
<b>3.4 SUJEITOS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS</b> .....	73
<b>3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	78
<b>3.6 DESIGN DA PESQUISA</b> .....	81
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	85
<b>4.1 ANÁLISE DAS MEDIDAS DO CAPITAL INTELECTUAL DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO</b> .....	85
<b>4.1.1 MEDIDAS DO CAPITAL HUMANO</b> .....	87
<b>4.1.2 MEDIDAS DO CAPITAL ESTRUTURAL</b> .....	100
<b>4.1.3 MEDIDAS DO CAPITAL CLIENTE</b> .....	114
<b>4.1.4 CAPITAL INTELECTUAL DA INSTITUIÇÃO – VISÃO CONSOLIDADA</b> .	126
<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	133
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	139

**APÊNCICE..... 144**

## INTRODUÇÃO

A todo o momento o mundo é assolado por crises de ordem econômica e estas implicam diretamente no desempenho das organizações. Faz-se necessário repensá-las para além desse fator, uma vez que apenas ele não se configura em mais uma vantagem competitiva sustentável.

É inegável que um empreendimento não se sustenta baseado somente em fatores econômicos. É importante que a organização possua dentro de seu quadro funcional profissionais capazes de tornar a empresa, através de suas idéias e de como elas se integram dentro dela em uma organização, mais competitiva no seu segmento, um fator preponderante para seu sucesso.

Em razão disso, tem surgido nos últimos anos uma gama de pensamentos teóricos crescentes no campo da teoria das organizações. Isso é determinado, principalmente, pela complexidade apresentada por elas e pela turbulência ambiental, que demandam perspectivas de análise diferentes daquelas realizadas até agora.

Na visão de Stewart (1998), a capacidade de interpretar várias realidades dentro da organização, tornando-a mais flexível ao mercado e a ela própria (no sentido de aprender a aprender), configura-se no Capital Intelectual, e esse em uma nova vantagem competitiva das empresas.

O conhecimento tornou-se um fator preponderante para o sucesso. Não mais as máquinas ou equipamentos e sim o Capital Intelectual das organizações surge como um ativo indispensável para as empresas.

Nesta perspectiva, a capacidade de “sair na frente” de uma organização está intimamente relacionada com seu potencial humano, ou seja, com as pessoas que estão dentro dela. Faz-se necessário, portanto, um olhar mais atento para os colaboradores (e o que eles pensam sobre a organização e mercado), uma vez que é a partir destes que a empresa terá ou não uma melhor inserção em seu mercado de atuação.



Stewart (1998) chama a atenção para o fato de aonde procurar esse Capital Intelectual. Em seu entendimento, esse Capital Intelectual está inserido em três dimensões dentro das organizações: nas pessoas, nas estruturas e nos clientes.

Porém, em Organizações Intensivas em Conhecimento (OIC), como é o caso da Universidade de Passo Fundo (UPF), objeto deste estudo, por vezes esse conhecimento fica retido intramuros, apenas no meio acadêmico. A pesquisa, por exemplo, não é realizada em todas as unidades de ensino, ela fica restrita ainda a alguns condicionantes – professores com características de pesquisador e cursos que estão contemplados dentro da unidade – e isso, de certa forma, torna a Instituição menos “agressiva” junto a seu mercado alvo. Faz-se necessário, por parte da Universidade, criar condições para que esse Capital Intelectual possa ser alavancado e utilizado na melhoria da performance da instituição.

Na mesma linha de pensamento, segundo Stewart (1998, p.68) “as Universidades estão repletas de pessoas brilhantes, mas não são um exemplo de brilho coletivo. Como o fluxo do conhecimento é pequeno, a Universidade não é inteligente como um todo”.

As Organizações Intensivas em Conhecimento, principalmente aquelas comunitárias, como a UPF, deparam-se nesse momento com um paradoxo de orientação, no sentido de ver os valores pelos quais elas foram criadas serem, de certa forma, subjugados pela globalização do ensino. Nesse sentido, Longhi e Both (2009) referem-se às dificuldades inerentes à complexidade de uma IES, ao mesmo tempo em que alcançaram uma vasta estrutura física adequada a sua expansão tem seus recursos financeiros exauridos por conta de uma mercantilização do ensino superior. Isso com certeza se refletirá na forma como ela irá se inserir daqui para frente nas comunidades.

Dessa forma, a palavra de ordem é mudança, pois não há mais espaço para uma Universidade baseada em valores que já não são mais observados pela sociedade. Obviamente que o papel de uma IES é o de promover um novo debate acerca de como se dará essa relação Universidade-Comunidade, no entanto a questão de sustentabilidade não pode ser deixada de lado. Essa sustentabilidade dar-se-á na interpretação de como a Universidade de Passo Fundo vislumbra seu Capital Intelectual em suas três dimensões.

Este estudo baseia-se, principalmente, na questão de como o Capital Intelectual está constituído em uma Organização Intensiva em Conhecimento, a Universidade de Passo Fundo, e como acontece o processo de gerenciamento deste enquanto uma vantagem competitiva sustentável, considerando o Modelo do Navegador do Capital Intelectual desenvolvido por Stewart (1998).

Buscou-se, a partir desse Modelo, realizar uma análise dentro da Universidade sobre como o público interno percebe as três dimensões propostas por Stewart (1998) quanto ao Capital Intelectual, que são: dimensão humana, dimensão cliente, dimensão estrutura.

A importância da gestão do Capital Intelectual para a Universidade é atribuída pelo fato de ela 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.

Destarte, é imprescindível que as Organizações Intensivas em Conhecimento, como é o caso da Universidade de Passo Fundo, estejam inseridas dentro desse processo de humanização das organizações, que não mais olha o homem como uma máquina (Abordagem Clássica), mas que se completa com ela, que percebe o mercado e se adequa a ele (flexibilização organizacional). Se a UPF pretende ser lembrada no futuro como uma organização que valoriza essa condição deve então numa visão holística olhar para dentro e avaliar se esse Capital Intelectual está presente em seu dia-a-dia.

Portanto, este estudo baseia-se principalmente na questão de como o Capital Intelectual está estruturado em uma Organização Intensiva em Conhecimento (UPF) e como acontece o processo de gerenciamento deste enquanto uma vantagem competitiva desenvolvida em suas três dimensões: o capital humano, capital estrutural e capital cliente.

## **1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO**

### **1.1 TEMA**

O tema do presente estudo consiste na estruturação e gestão do Capital Intelectual na Universidade de Passo Fundo: uma análise a partir do modelo de navegador de Stewart.

### **1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

O presente instrumento de estudo tem por objetivo trazer à tona a forma como a Universidade de Passo Fundo – UPF percebe e estrutura seu Capital Intelectual, segundo o Modelo de Stewart (1998), observando suas três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital cliente, e como ela gerencia cada uma dessas dimensões.

Elegeram-se como população para este estudo (pesquisa), o público interno da Universidade de Passo Fundo, assim formado: Reitor, Vice-Reitoria de Graduação, Vice-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação, Vice-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários e Vice-Reitoria Administrativa; Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários.

A globalização impõe cada vez mais às organizações flexibilidade e adaptação, que estas possuam capacidade de perceber a existência de vários cenários, e que estejam preparadas para mudanças e quebras de paradigmas em seus modelos de gestão. Nas Organizações Intensivas em Conhecimento isso não é diferente: se muda o entorno (mercado), ela deve também adaptar-se a estas novas tendências, pois possui em seu bojo capital humano capaz de preparar a organização para tais mudanças.

Na visão de Drucker (1970), o conhecimento tornou-se o capital principal, o centro de custo e o recurso crucial da economia. Isso muda as forças produtivas e o trabalho; o ensino e o aprendizado; e o significado do conhecimento e suas políticas.

Tornou-se imprescindível para as organizações aceitar o conhecimento como novo fator de produção, que vem se aliar aos já existentes – terra, capital e trabalho -, ou até mesmo como

seu substituto definitivo [...]. Isso porque, embora as mudanças sejam profundas e perceptíveis, são contínuas, mas não uniformes, segundo ANTUNES (2000).

O Capital Intelectual presente em Organizações Intensivas em Conhecimento deve ser o agente financiador das mudanças estruturais uma vez que ao contemplar suas três dimensões ele abarca todo o complexo da organização. O fato é que cada vez mais as pessoas, ou melhor, os talentos, estão constituindo um ativo fundamental para o sucesso das organizações.

Para Daft (2008, p. 349) toda organização possui um conjunto de valores que caracteriza a maneira como as pessoas se comportam e como a organização conduz seu negócio diariamente (cultura organizacional). Algumas vezes esses valores deixam de estar alinhados com o ambiente e causam problemas para a organização.

A inteligência de uma Organização Intensiva em Conhecimento, caso específico da UPF, se constitui em um conjunto de ações integradas de gestão (processos internos, relacionamento entre colaboradores e customização de clientes), análise de mercado etc. A inteligência dessas organizações busca estas informações através da Tecnologia da Informação (TI) com bastante êxito, mas isso não é o que as torna diferente. O capital intelectual de uma Organização Intensiva em Conhecimento deve ser muito mais que a soma dessa inteligência. É preciso que uma Organização Intensiva em Conhecimento aprenda a buscar o máximo proveito possível de cada um de seus colaboradores (professores e funcionários) e dotá-los de habilidades, julgamentos e atitudes para que possam agir em perfeita harmonia no alcance dos objetivos da organização.

Buscou-se fazer um estudo da Universidade de Passo Fundo, analisando suas iniciativas nos dias atuais e perspectivas de uma nova ótica frente ao processo de globalização. Este contexto é encontrado, sobretudo, nas Organizações Intensivas em Conhecimento onde o capital intelectual está intensamente presente nas atividades. Essa nova visão necessita de um novo paradigma interpretativo pelo fato de as mesmas estarem passando por um momento de mudança onde as atividades desenvolvidas dentro da possibilidade de integração comunitária exigem cada vez mais experiência, habilidades e conhecimentos das pessoas.

Em vista disso, um estudo sobre a Estruturação e a Gestão do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo, uma análise a partir do Modelo de Navegador de Stewart observando suas três dimensões, o capital humano, o capital estrutural e o capital cliente, é de suma importância. Destaca-se, também, que a pesquisa norteada pelo seguinte público interno da Universidade: Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários é de importância fundamental para a organização estudada.

### 1.3 PROBLEMA

Neste início de século XXI verifica-se uma forte tendência em se modificar a forma como as Instituições de Ensino Superior (IES) Comunitárias vem estruturando o seu funcionamento, já que as mesmas estavam condicionadas a um modelo de desenvolvimento que parece ter chegado ao seu limite. A pressão por uma maior qualidade de ensino com menor custo e a demanda por uma participação cada vez mais intensa na sociedade, aliadas ao recrudescimento do número de alunos matriculados, tem preocupado as IES Comunitárias cada vez mais.

Segundo Rocha e Granemann (2003, p.11), a partir da década de 90 o governo federal implantou o Exame Nacional de Cursos e as Avaliações das Condições de Ensino e com elas as IES ficaram obrigadas a ofertar serviços educacionais de qualidade. Resultado: a estrutura de custos das Universidades Privadas tornou-se mais onerosa; cresceram as despesas com livros, periódicos, equipamentos de informática, materiais e, principalmente, com os professores, pois se exige, destes, uma dedicação integral. Ocorreu, também, um aumento significativo das IES Privadas, como Universidades, Centros Universitários, Faculdades Isoladas. Segundo o INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (2010), em 1990 eram 696 IES; em 2008, este número passou para 2.016. O acirramento desta competição é grande: há que se mencionar ainda o novo fenômeno da Educação à Distância.

No entendimento de Buarque (1994, p.10-14) as universidades apontam para uma insistência histórica: a de ficar à margem das grandes aventuras do homem, “a universidade volta a viver a Síndrome de Salamanca: o pavor ao erro, o medo da aventura e o apego a seus próprios dogmas. Mas a realidade do mundo lhe provoca sustos mais inquietantes que aquela questão formulada pelo governo genovês”.

Todas estas questões estão fazendo com que as Universidades Comunitárias desenvolvam um novo paradigma de gestão da instituição. De acordo com Bergamini (1997, p.24), “é notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha, nestas três últimas décadas, atingido níveis excepcionalmente elevados”.

Bergamini (1997, p.24) traz a concepção de que ‘o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim, na maneira de lidar *com as pessoas*’.

Chanlat (2000, p.53) relata que, sob a influência dessa lógica técnica, observa-se uma racionalização acelerada dos modos de gestão. Esse movimento toma várias formas: as

reestruturações em massa, o agendamento controlado e a utilização de técnicas que buscam reduzir o tempo de resposta e os custos operacionais das organizações, muitas vezes buscando solucionar o binômio finanças/competição no mercado, mas que até o presente está longe de atingir os objetivos que foram estabelecidos inicialmente, principalmente no que tange a Organizações Intensivas em Conhecimento, caso específico da Universidade de Passo Fundo.

A Era Industrial foi prodigiosa em fomentar a concepção do “operário padrão”. Taylor e Ford foram os grandes expoentes dessa era com suas idéias de super especialização do trabalhador, através do monitoramento de suas atividades laborais com a idéia de *tempos e movimentos*. Naquele momento, isso foi de vital importância para que se pudesse aumentar a produção com o mínimo de perda possível.

O contraponto disso veio através da Era da Informação. O conhecimento, hoje, define quem será o vencedor nesse novo mercado. As novas organizações precisam ser intensivas em conhecimento (aqui não se fala apenas de Universidades) para poderem enfrentar um ambiente de competição totalmente hostil. Portanto, as empresas para isso precisam ser adaptativas, flexíveis e globalizadas. Não se pode pensar que uma organização consiga isso sem privilegiar as três dimensões presentes nas organizações que, segundo Stewart (1998), são: capital humano, capital estrutural e capital cliente.

Portanto, de certa forma a pergunta a seguir sintetiza estas considerações e que são os desafios que nortearam esta pesquisa, tanto quanto o grau de desafios colocados para as IES Comunitárias em promover o desenvolvimento nas localidades em que estão inseridas:

**Como está estruturado o capital intelectual da UPF e como a organização pesquisada gerencia esse capital intelectual?**

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo Geral:**

Identificar e estruturar o Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo a partir do Modelo de Navegador do Capital Intelectual desenvolvido por Stewart (1998), e verificar como o público interno da Universidade realiza o seu gerenciamento.

### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

a) Estruturar e mensurar o valor do capital intelectual com base no navegador de capital intelectual de Stewart (1998) na UPF;

b) Identificar, a partir da avaliação do público pesquisado, as potencialidades e os fatores críticos referentes à gestão do capital intelectual da UPF;

c) Propor estratégias de ação à UPF, no que tange a gestão do capital intelectual, que possam potencializar a gestão desse recurso estratégico e constituir-se em vantagem competitiva no mercado do ensino superior.

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

É fato que as organizações precisam buscar um desenvolvimento que lhes permita serem viáveis economicamente, diante disso, uma boa análise na estruturação do seu capital intelectual certamente permitirá à Universidade de Passo Fundo implementar estratégias de modo a melhor potencializar suas ações, por meio da gestão do seu capital intelectual, nas diferentes atividades (ensino, pesquisa, extensão) e, por consequência, lhe dará maior poder competitivo no mercado, de modo a atrair mais alunos e qualificar a sua ação no processo de desenvolvimento regional, enquanto Instituição de Ensino Superior Comunitária (por que surgiu da comunidade e está profundamente ligada aos interesses regionais) estratégica nesse processo de desenvolvimento de uma importante região do estado.

Zanluchi e Gonçalo (2007, p. 01) partem da premissa que as universidades constituem-se em uma das principais fontes de conhecimento para as empresas e em um importante parceiro para desenvolver processos de cooperação que possam alavancar as atividades das organizações bem como o processo de desenvolvimento de localidades onde essas Instituições estão inseridas.

Na mesma linha de pensamento Rocha e Granemann (2003, p.275) entendem que não há instituições substitutivas das universidades, no que se refere à missão de formação ou promoção do processo de educar os cidadãos. Trata-se de uma tarefa que não pode ser realizada pelo mercado ou pelas empresas, “a universidade não é o ‘locus’ de treinamento ou da preparação de profissionais robotizados e descartáveis que o mercado exige, no contexto da

evolução acelerada do conhecimento e das tecnologias. Aliás, o termo treinamento desqualifica a condição dos seres humanos como pessoas que devem ser educadas e não ‘adestradas’”.

O que não se pode esquecer é que as Instituições de Ensino Superior Comunitárias estão passando por um momento sócio-econômico difícil, caracterizado pela baixa procura por seus cursos nos concursos de vestibular, pela inadimplência e pelo número reduzido de créditos matriculados por aluno. É de suma importância que tais instituições aprofundem a discussão sobre desenvolvimento em torno da sociedade onde estão inseridas, para que, a partir dessa discussão, se possa alavancar o desenvolvimento tanto local como regional, melhorando com isso a possibilidade das comunidades terem acesso ao Ensino Superior e, por conseguinte, o próprio desempenho das Instituições de Ensino Superior Comunitárias.

Para Crnkovic e Miranda (2005, p.01) as universidades possuem um papel importante na sociedade, ‘na geração de conhecimento e tecnologia de ponta e na origem de muitas invenções que partem de seus conhecimentos científicos, além da dedicação às atividades como ensino, pesquisa e extensão’.

Na mesma linha de raciocínio Frantz e Silva (2002, p.155) ‘a função da universidade no século XXI esta para além do ensino e da pesquisa’, ela possui uma responsabilidade com o desenvolvimento da região onde está inserida.

O que se procura é distinguir quais são as principais competências das comunidades, tendo em vista o papel preponderante até mesmo investigativo de uma IES e, uma vez feito isso, perceber como as universidades podem transformar estas competências em desenvolvimento sustentado, sustentável e incluyente, através de projetos que gerem emprego e renda.

Na mesma linha de pensamento Kotler (1994, p.25) tem afirmado que as instituições tornaram-se realmente conscientes da importância do marketing quando seus mercados passaram a sofrer mudanças. Quando estudantes, projetos de pesquisa e extensão ou outros recursos necessários passaram a ser escassos ou difíceis de atrair, elas começaram a preocupar-se. Se as matrículas declinaram ou tornaram-se voláteis, novos concorrentes ou novas necessidades dos consumidores surgirem estas instituições ficarão mais receptivas a possíveis soluções, como o marketing.

Uma Instituição de Ensino Superior Comunitária se identifica e se legitima na ação de interligar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, direcionadas à transformação social e à promoção da cidadania. A junção disso se dá, na percepção de Stewart (1998), através da alavancagem do capital intelectual dentro da instituição focado em seus três níveis: capital humano, capital estrutural e capital cliente.



Nesse ponto talvez, seja importante ressaltar que a sobrevivência das Instituições de Ensino Superior Comunitárias passa, forçosamente, pela gestão (qualificada) de seus recursos mais estratégicos. Faz-se necessário uma análise mais criteriosa de como se configura o Capital Intelectual nessas Instituições, no caso a Universidade de Passo Fundo, objeto desse estudo.

Diante disso, o trabalho ora proposto irá ressaltar a importância da Instituição estudada – Universidade de Passo Fundo – em conhecer melhor o seu Capital Intelectual e suas três dimensões: capital humano, capital cliente e capital estrutural, a fim de que se possa a partir daí tentar uma melhor inserção dessa Instituição de Ensino Superior nas comunidades onde está presente, tentando proporcionar com isso um desenvolvimento sócio-cultural em suas regiões de abrangência.

Destaca-se que esse estudo irá se somar ao trabalho de Maurer (2008), porém numa perspectiva de ampliação da discussão acerca do Capital Intelectual em uma Organização Intensiva em Conhecimento com viés comunitário. Salienta-se, também, que esse estudo além de complementar o trabalho de Maurer (2008) possui uma diferença, no que tange ao público pesquisado, uma vez que agrega outros atores internos da Universidade de Passo Fundo.

O estudo de Maurer (2008) utilizou este mesmo Modelo de Análise, também em uma Instituição de Ensino Superior, porém, a pesquisa se deu sobre a percepção do grupo de gestores daquela Universidade.

A opção pela utilização do mesmo Modelo de Análise em mais de uma Universidade, justifica-se, também, pelo fato da pesquisa estar integrada a uma Linha de Investigação sobre a Temática Capital Intelectual que vem sendo estudada no Programa de Mestrado em Desenvolvimento na UNIJUI, que tem como objetivo investigar esse assunto em Instituições de Ensino Superior que tem como característica a condição de Universidade Comunitária. Instituições estas que apresentam importantes diferenças na forma de gestão e estruturação do seu Capital diferenciando das demais Universidades e que também assumem um importante papel no processo de desenvolvimento, por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão em suas regiões de inserção.

Diante dessas considerações, a importância do presente estudo encontra-se na possibilidade de construir um arcabouço sólido, dentro da Universidade de Passo Fundo, sobre o Capital Intelectual observando suas três dimensões (capital humano, capital cliente e capital estrutural), como estratégia competitiva; o que se observa, é que na maioria das organizações o modelo de gestão está voltado somente para as questões financeiras e burocráticas das empresas, no entanto, o atual ambiente (mercado) em que vivem as organizações, principalmente as Intensivas em Conhecimento exige novas práticas de gestão onde os recursos

intangíveis (intelectuais) são tão ou mais importantes que os tangíveis (materiais) e que representam verdadeira fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Portanto, um estudo para diagnosticar e propor alterações no sentido de perceber como está estruturado o capital intelectual da UPF e como a organização pesquisada gerencia esse capital intelectual, a fim de que se possa, a partir disso, promover um desenvolvimento de forma mais qualitativa, através de uma melhor e maior inserção da Universidade se torna imprescindível.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico são apresentadas abordagens e/ou teorias acerca do tema objeto desse estudo. Esse capítulo terá a seguinte estrutura e se dividirá em quatro partes ainda com algumas subdivisões. A primeira, segunda e terceira partes abarcam, em um sentido mais amplo, temáticas sobre Instituições de Ensino Superior para além de sua performance econômica, que se reafirmam através de abordagens sobre Organizações Intensivas em Conhecimento, Instituições sem fins lucrativos e Instituições de Ensino Superior Comunitárias. A quarta e última parte trata do tema Capital Intelectual, em suas três dimensões – capital humano, estrutural e cliente – através do Navegador do Capital Intelectual idealizado por Stewart (1998), uma vez que a gestão desse Capital Intelectual deverá, *a priori*, trazer vantagens competitivas sustentáveis à organização.

Esta proposição de estrutura teórica leva em consideração a necessidade de, em um primeiro momento, abordar temáticas inerentes à natureza da Organização Universitária, já que o presente estudo foi aplicado em uma Universidade Comunitária. No segundo momento, procurou-se apresentar o enfoque do Capital Intelectual e o Modelo de Navegador proposto por Stewart (1998), que serviu de base para identificar o Capital Intelectual em uma Instituição de Ensino Superior Comunitária.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO (OIC)

Na era da pós-industrialização, o conhecimento e sua produção fazem emergir um novo modelo organizacional. Como consequência dessa globalização e do desenvolvimento da tecnologia da informação, esse modelo está transformando as organizações. O resultado é o surgimento de “uma nova era cuja fonte fundamental de riqueza é o conhecimento” (ANGELONI e FERNANDES, 2000, p. 1). Segundo as autoras, as organizações adequarão seus processos – antes baseados em padrões industriais (Teoria Clássica) – à nova economia do conhecimento. E é nesse novo contexto mercadológico que as empresas, principalmente as Organizações Intensivas em Conhecimento irão operar, construir suas demandas, criar novas teorias de gestão e entender que mais importante do que ser competitivo é permanecer competitivo.

Diante disso, deve se considerar, Maturana e Varela (2001, p. 7) que chamam a atenção

para o modo como se dá o conhecimento; é um dos assuntos que há séculos instiga a curiosidade humana. Desde o Renascimento, o conhecimento em suas diversas formas tem sido visto como a representação fiel de uma realidade independente do conhecedor.

Na mesma linha de raciocínio Nonaka e Takeuchi (1997, p.24) traçam um paralelo entre o que pensam filósofos ocidentais e orientais acerca do que é conhecimento definindo-o como sendo ‘a crença verdadeira justificada’, apesar das diferenças fundamentais entre racionalismo e empirismo em geral os filósofos concordam com esse conceito.

Para além da definição do que é conhecimento, Druker (1994) sugere que um dos desafios mais importantes impostos às organizações da sociedade do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. A organização tem que estar preparada para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto, criando um novo.

Nesse contexto as universidades como fontes geradoras de conhecimento, pesquisa e extensão deverão ser o agente de transformação das comunidades onde estão inseridas, funcionando como um elo entre o que se pretende e aquilo que efetivamente se pode fazer. Para tanto, no entendimento de STREBEL (1993),

As discontinuidades nos negócios podem ser mais bem reconhecidas quando se observam tendências e comportamentos recentes do setor. Os sinais quantitativos de um ponto de ruptura assumem a forma de mudanças nas tendências do desempenho. Essas mudanças envolvem alterações quantitativas nas regras do jogo.

O mesmo autor ainda relata que, “pontos de ruptura nas taxas de crescimento de um setor são freqüentemente acompanhados de severas alterações no comportamento competitivo. Esses pontos de ruptura podem ser estimulados por fatores externos”.

Neste caso específico os fatores externos conhecidos são um aumento significativo das IES Privadas, como Universidades, Centros Universitários, Faculdades Isoladas. Segundo o INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (2010), em 1990 eram 696 IES; em 2008, este número passou para 2.016. O acirramento desta competição é grande: há que se mencionar ainda o novo fenômeno da Educação à Distância. Todas estas questões estão fazendo com que as Universidades Comunitárias desenvolvam um novo paradigma de gestão da instituição.

Nesta perspectiva Morgan (2002, p.136) salienta em sua metáfora das organizações vistas como cultura que, “quando consideramos as organizações como culturas, vemo-las como minisociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias”.

Uma vez que entendemos a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, percebemos que mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com essa perspectiva em mente. MORGAN (2002, 136-137).

Complementando a idéia de Morgan (2002), Motta e Vasconcelos (2006, p.305-306) argumentam que,

Alguns autores simplificam bastante o conceito de cultura organizacional referindo-se a ela como um elemento que pode ser manipulado e transformado pela gerencia das organizações [...]. A questão que se coloca, nesse caso, é a seguinte: como a direção pode criar e difundir uma cultura que estimule maior produtividade? Quais crenças e valores devem ser difundidos na organização a fim de obter maior desempenho dos indivíduos?

Organizações são vistas como agentes de transformação de uma sociedade no sentido de promoção - junto com os poderes constituídos - do processo de desenvolvimento daquelas localidades onde estão inseridas, esses processos se dão na maioria das vezes no conjunto de inovações que a organização propõe quer sejam nos seus produtos ou serviços a fim de obter uma vantagem competitiva que seja sustentável, em seu mercado ou segmento alvo.

Moreira e Queiroz (2007, p.2) expressam seu conceito sobre inovação nestes termos: “as organizações derivam seu sucesso econômico, em maior ou menor grau, do sucesso em introduzir inovações em seus produtos e processos”, e seguem:

A vantagem competitiva pode advir do tamanho da empresa ou de seus ativos, mas, sem dúvida, à habilidade para mobilizar conhecimento, tecnologia e experiência para criar produtos, processos ou serviços está contando cada vez mais. (MOREIRA e QUEIROZ (2007, p. 2)

O conhecimento, considerado como recurso estratégico (NADAI e CALADO, 2005), não deve permanecer isolado, 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, 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 Organização Intensiva em Conhecimento como sendo “uma organização com um fluxo instável e imprevisível de trabalho baseado em projetos e, portanto, onde não há ênfase em estruturas formais”

Fazendo um contraponto a fim de elucidar melhor o que significa, então uma organização intensiva em conhecimento julgamos necessário abordar aqui o Modelo Taylorista (mecânico) de organização em sua forma de reter e disseminar o conhecimento dentro da organização. Em um primeiro momento após a Revolução Industrial, mais especificamente dentro da Administração Científica, Taylor, introduz em virtude da falta de cultura organizacional que permite a organização disseminar o conhecimento, um modelo de aprendizado baseado em tempos e movimentos, dando a idéia de que a organização precisava ter parâmetros de qualidade, mas também de produtividade.

Portanto, a Administração Científica foi um movimento de chão de fábrica. Naquele momento procurava-se a melhor maneira de produzir, sob a ótica da quantidade e qualidade. O interesse maior das indústrias estava em treinar seus colaboradores para que executassem as tarefas rotineiras de sua função da melhor maneira possível.

Motta e Vasconcelos (2006, p.324) argumentam sobre esse modelo da seguinte maneira:

O modelo taylorista de organização do trabalho, com base na fragmentação de tarefas e no treinamento específico para a execução de movimentos padronizados, tinha como problemas a falta de visão do todo e a limitação do desenvolvimento das habilidades dos indivíduos.

Na mesma linha de pensamento Antoni (2004, p.51), observa que, o sucesso das políticas educacionais se relaciona diretamente com a qualidade dos conteúdos e estratégias de aplicação dos programas adotados, os quais devem acompanhar a troca de paradigma de gestão das empresas, passando de um processo de administração taylorista/fordista para uma gestão flexível. Os novos modelos de gestão conduzem a uma produção fundamentada na flexibilidade, na diversificação e autonomia.

O contraponto atual do Modelo Taylorista é, de acordo com Morgan (2002, p.252), a organização como fluxo de transformação (autopoiese). Ou seja, faz-se necessário olhar para a organização agora não mais como um modelo estático, mas em constante mudança, quer seja ela definida pelo ambiente externo ou interno.

Siqueira, Tisott e Sausen (2006, p.01) referem-se à mudança e sua capacidade de adaptar a organização em um novo contexto de mercado da seguinte maneira:

A mudança, nos últimos tempos, tornou-se uma das principais características do novo momento. Além de ser inevitável, ela é fundamentalmente necessária à sobrevivência das organizações (e igualmente dos indivíduos). Um considerável número de mudanças vem crescendo progressivamente de forma cada vez mais acelerada no ambiente. Ressalta-se, contudo, que há uma discrepância entre a velocidade da mudança do ambiente (ou do setor) e a velocidade da mudança do contexto interno da organização, o que impõe a “assustadora” tarefa da “transformação organizacional”, ou seja, da necessidade de constantes ajustes e adaptações nos processos de gestão.

No entendimento de Morgan (2002, p.297),

Muitas vezes, tomamos a mudança como um dado, vendo-a como uma força independente que transforma o mundo a nossa volta e nos apresenta todo tipo de problemas novos com os quais temos que lidar. [...], isto tem imenso significado para nosso entendimento e gerenciamento das organizações, pois se existe uma lógica interna nas mudanças que definem o mundo, é possível entender e gerenciar a mudança num nível mais elevado. Em vez de simplesmente responder a eventos isolados como novos acontecimentos, talvez possamos influenciar os processos que os produzem.

Dessa forma o modelo atual que supera a visão taylorista é a autopoiese, pois de acordo com Morgan (2002, p.297) ela,

Sugere que a maneira como vemos e gerenciamos a mudança é, em última análise, um produto de como vemos a nós mesmos e, conseqüentemente, como nos relacionamos com o ambiente. Grande parte da turbulência do mundo social é um produto desse processo de relacionamento. As relações entre organizações e ambiente tendem a ser muito truncadas e egocêntricas. [...]. A teoria da autopoiese sugere que, devido a sua capacidade de auto-reflexão, as organizações, assim como os indivíduos, têm uma oportunidade de adotar identidades novas e mais sistêmicas que quebram os limites rígidos entre organização e ambiente.

As Instituições de Ensino Superior devem ser os agentes de transformação das localidades onde estão inseridas, fomentando o desenvolvimento, pois agrupam dentro de seu

quadro de docentes, profissionais capazes de interpretar as várias realidades de cada comunidade e a ferramenta mais adequada para desencadear seu desenvolvimento.

No entanto, antes da universidade pensar em ser o agente de transformação, se faz necessário que se entenda como elas se consolidam, de que forma uma Instituição de Ensino Superior, enquanto organização aprende como é sua cultura organizacional e como ela transforma conhecimento em ação.

Deparamo-nos, então, com a grande dificuldade que é identificar e interpretar a forma como o conhecimento é transmitido dentro de uma organização intensiva em conhecimento, talvez a forma mais correta e sensata seja através de sua cultura organizacional. Como decifrar com precisão as informações subjacentes que os atores internos demandam. Como escolher a melhor estratégia para fidelizar e customizar um segmento de mercado que interessa a organização.

Para Motta e Vasconcelos (2006, p.294-295), a cultura de uma organização é percebida por meio de linguagens, das histórias dos hábitos e valores que permeiam essa organização, [...] uma organização que tenha uma cultura forte e a sua liderança estável conseguirá sobreviver.

Segundo Morgan (2002, p.292) uma visão dialética da mudança afirma que o paradoxo é inevitável. Ele reflete a luta dos opostos e o fato de que qualquer mudança no sistema sempre contém elementos de uma reação, porque cada posição tende a gerar seu oposto. Os administradores interessados em mudança transformacional têm que ser habilidosos no gerenciamento de tensões. Eles precisam ser capazes de visar àquelas que são mais importantes. O primeiro passo para a administração eficaz do paradoxo está em *reconhecer que ambas as dimensões que acompanham a mudança têm o seu mérito*.

Para Bauer (1999, p.223), os processos de transformação que envolvem mudanças não são compreensíveis pelo modelo de equilíbrio que costumamos usar, o que equivale dizer que apenas as organizações instáveis (distantes do equilíbrio) são de fato mutáveis.

O que seria mais instável que uma IES que abriga e convive diariamente com várias correntes de idéias fomentadas por várias culturas, olhares e visão de mundo? O que seria mais complexo, instigante e revelador que uma organização universitária? Uma universidade avança pela diferença, pela contestação e pelo diálogo.

Na mesma linha de pensamento, Daft (2008, p.353) relata que, “para entender o que realmente está acontecendo em uma organização é necessário um trabalho de detetive e provavelmente alguma experiência de quem trabalhou nela”, finaliza, ainda, alertando para “a atenção que se deve ter a cultura corporativa, entenda os valores subjacentes e crenças sobre as quais a cultura se baseia”.



De acordo com Davel e Souza (2004), as organizações intensivas em conhecimento 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 esse status com significativo nível de competitividade, ou seja, os trabalhadores dessas organizações utilizam o conhecimento na produção de produtos e serviços com alta intensidade de capital intelectual e tecnologia agregada.

Desta forma a organização deve manter um diálogo interno, entre seus vários setores com o intuito de reter o conhecimento existente sob forma de cultura respeitando as diferenças de socialização primária dos vários atores desse processo.

No entendimento de Motta e Vasconcelos (2006, p.295-296) “os indivíduos e as organizações só podem evoluir a partir do que são, mesmo que o aprendizado implique em rupturas”. Os autores refletem ainda sobre as questões do conhecimento alertando que esse deva passar forçosamente por, “organizações que dêem mais espaço ao desenvolvimento dos indivíduos e valorizem o conhecimento produzido por estes, como fonte de criação de valor”.

Portanto, cada uma das teorias administrativas apresenta uma diferente abordagem para a administração das organizações. Cada uma delas reflete os fenômenos históricos, sociais, culturais e econômicos de sua época, bem como os problemas que afligiam os seus gestores. Cada teoria representa a solução ou soluções encontradas para determinadas circunstâncias, tendo em vista as variáveis localizadas e os temas mais relevantes. O gestor pode tentar resolver um determinado problema administrativo dentro do enfoque clássico quando a solução clássica lhe parecer a mais apropriada. Pode também tentar resolvê-lo dentro do enfoque comportamental ou estruturalista se as circunstâncias ou contingências assim o aconselharem, a ele cabe diagnosticar a situação e antever a abordagem mais indicada a ser aplicada no caso.

## **2.2 INSTITUIÇÕES SEM FIM LUCRATIVO**

No que se refere à complexidade das organizações e suas relações com o mercado por vezes paradoxal faz-se necessário analisá-las, também, para além de suas rentabilidades. Uma organização não pode ser vista apenas pelo lucro que dela auferir seu proprietário/acionista.

A idéia de se ter um olhar mais crítico sobre questões que *a priori* não eram muito exploradas dentro das ciências administrativas como os Estudos Críticos em Administração traz

à luz fatores que a partir da década de 1990 começam a ganhar corpo dentro do campo das organizações.

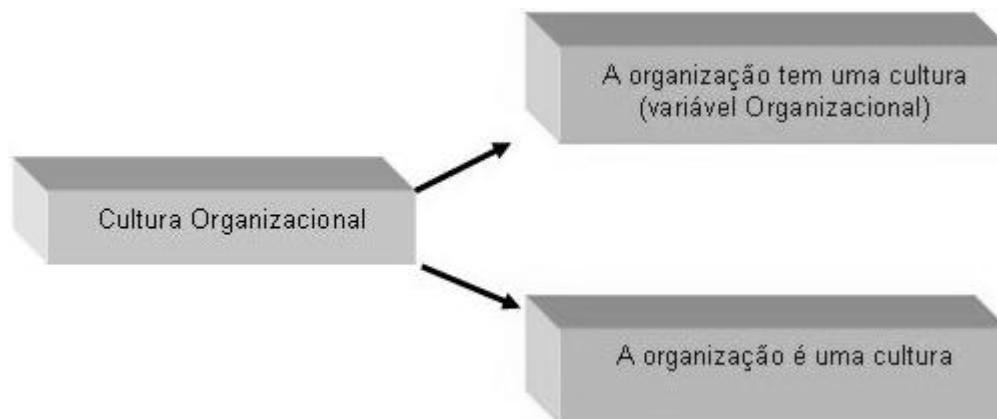
No entendimento de Davel e Alcadipani (2003, p.74) esse movimento “refere-se a uma forma de atuação que favorece a reflexão, o questionamento e a renovação de situações e estruturas que impedem o desenvolvimento progressivo da autonomia e da responsabilidade das pessoas”.

Portanto, analisar a organização para além da performance econômica torna-se imprescindível neste mercado competitivo e globalizado em que as empresas atuam. Obviamente, não se trata de fechar os olhos para o lucro, mas pensar a organização em todo seu contexto histórico, trazendo à tona questões relevantes sob a perspectiva humana rechaçando quaisquer possibilidades de retrocesso que, segundo Davel e Alcadipani (2003, p.75), “possam atrapalhar o desenvolvimento pessoal e coletivo no âmbito organizacional”.

Diante disso, torna-se importante para a organização manter em seu quadro profissionais que percebam a importância de, também, olhar para questões como cultura, aprendizado e tomada de decisões dentro do âmbito organizacional para que se possa perseguir melhores resultados operacionais através de uma melhora no clima organizacional.

No entendimento de Motta e Vasconcelos (2006, p.292 319),

Os grupos que detêm mais poder na organização (normalmente os dirigentes) definem os padrões oficiais a serem seguidos pelos outros grupos – valores e as formas de ação socialmente aceitos nesse sistema – e instituem mecanismos de controle social a fim de que esses padrões sejam efetivamente obedecidos.



**Figura 1:** Cultura organizacional: duas visões  
Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p.292)

Neste sentido, de acordo com Motta e Vasconcelos (2006, p.292) a cultura organizacional **foca o aspecto interno e relacional das organizações** (grifo dos autores).

Portanto para os autores, o tema cultura organizacional foi, desde os anos 80, objeto de importantes estudos acadêmicos. [...] Alguns autores consideram que a organização – empresas, entidades públicas, etc. – tem uma cultura que muda com o passar do tempo. A cultura seria, assim, uma característica da organização. Outros consideram que a organização não tem uma cultura, ela é uma cultura, ou seja, ela seria a expressão cultural dos membros da organização.

Parece claro que há um vácuo na prestação de serviços à população que as organizações e o governo não conseguem atingir e esse “vácuo” está sendo preenchido por instituições sem fins lucrativos.

Drucker (1997, p.XIII) traz a concepção de que o governo não possui capacidade para executar as mais variadas tarefas sociais impostas por uma sociedade cada vez mais dependente de organizações e/ou entidades que possam de alguma forma melhorar qualitativamente a vida das pessoas.

O autor sugere que as instituições sem fins lucrativos são, hoje, “vitais para a qualidade de vida na América, para a cidadania e sustenta os valores da sociedade e da tradição americanas”. Pode-se inferir que as mesmas questões sociais que preocupam os cidadãos americanos, também o são aos cidadãos brasileiros.

O enfoque proposto por Hudson (1999, p.XII) é de que “esse setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, etc”.

O mesmo autor (1999, p.XIII) ainda destaca que, a administração é igualmente importante para o sucesso dessas organizações. [...] A administração era vista como parte da cultura do mundo dos negócios. [...]. O crescimento e a abordagem cada vez mais profissional dessas organizações mudaram completamente esse ponto de vista.

Drucker (1997, p.XIII) chama atenção para o fato de que:

Há quarenta anos ninguém falava de ‘organizações sem fins lucrativos’, nem de um ‘setor sem fins lucrativos’. Os hospitais viam a si mesmos como hospitais, as igrejas como igrejas, os Escoteiros como Escoteiros e assim por diante. De lá para cá, passamos a usar a expressão ‘sem fins lucrativos’ para todas essas instituições. Ela é negativa e nos diz somente aquilo que essas instituições não são, mas pelo menos mostra que compreendemos que todas essas instituições, quaisquer que sejam suas preocupações específicas, têm algo em comum.

E agora começamos a compreender o que é esse ‘algo’. Não é o fato dessas instituições serem ‘sem fins lucrativos’, isto é, não são empresas. Também não se trata do fato delas serem ‘não governamentais’. É que elas *fazem* algo muito diferente das empresas ou do governo. As empresas fornecem bens ou serviços. O governo controla.

Na mesma linha de pensamento Hudson (1999, p.8) chama atenção para o fato de que, “o setor sem fins lucrativos é uma definição negativa que enfatiza a intenção de não gerar lucros – quando na prática muitas dessas organizações precisam de superávit financeiro para repor seu capital e para financiar novas atividades”

Complementando a idéia de organizações sem fins lucrativos entende Hudson (1999, p.10) que,

As visíveis limitações do setor público como supridor eficiente de serviços estão convencendo governos em todo o mundo a delegar responsabilidades para o gerenciamento de serviços. Escolas, hospitais, universidades, atendimento a jovens e outros serviços estão tento de operar cada vez mais como organizações independentes sem fins lucrativos do que pelas regras do serviço público. Essas organizações estão descobrindo que precisam competir entre si pela obtenção de fundos e usuários e que precisam diversificar suas fontes de financiamento para complementar as doações governamentais.

### **2.3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) COMUNITÁRIAS**

O país está diante do desafio e da oportunidade de construir uma nova concepção de Estado e de novas relações deste com a sociedade civil e o mercado. Nem estadismo, nem estado mínimo. Em tempos de Estado remodelado, é imperioso assegurar a vitalidade da sociedade civil e avançar no caminho da cooperação. No entanto, não se pode pensar em desenvolvimento sem antes pensar em desenvolver pessoas. É nessa ótica que o Ensino

Superior deve ser encarado como um elo importante na ação de provocar o desenvolvimento. E é neste novo modelo de estado, preocupado com o desenvolvimento, que as Instituições de Ensino Superior Comunitárias estão inseridas, não mais como uma “simples” formadora de mão-de-obra especializada, mas como uma agente de mudanças e de desenvolvimento.

No entendimento de Vogt (2009, p.56) as Instituições Comunitárias são assim concebidas:

As redes formais de sociabilidade dizem respeito à participação dos indivíduos em associações voluntárias, organizadas formalmente com diretorias, estatutos, reuniões regulares e critérios de afiliação. Dessas associações as pessoas resolvem participar por livre e espontânea vontade. O convívio nelas, a exemplo do que acontece na sociabilidade informal, auxilia no desenvolvimento da solidariedade, na reciprocidade e confiança, da qual se pode obter vantagens tanto privadas como públicas.

A afirmação da expressão universidades comunitárias remonta, segundo Gadotti (1997), a meados da década de 1980 e surge no contexto das universidades confessionais. O autor retoma a definição do presidente da então Associação Brasileira de Escolas Superiores Católica (Abesc), Pe. Waldemar Valle Martins, que fala das universidades comunitárias como aquelas ‘sob a responsabilidade de uma associação ou fundação sem fins lucrativos, confessionais ou não, dentro do pluralismo democrático, reconhecidas como idôneas para a prestação de serviços educacionais de interesse público, e que aplicam seus recursos e resultados financeiros nas suas finalidades universitárias, buscando realizar, assim, efetivamente, sua função social’. (GADOTTI, 1997, p. 94)

De acordo com Schmidt e Campis (2009, p.19) comunitário é aquilo que é comum à comunidade, o que é coletivo, o que é de todos os membros da comunidade. Comunidade designa usualmente ‘um grupo de pessoas dentro de uma área geográfica limitada, que interagem dentro de instituições comuns e que possuem um senso comum de interdependência e integração’.

Na mesma linha de raciocínio, Outhwaite (1996, p.115), conceitua comunidade com algumas características como coesão, comunhão e interesse público. Para o autor existe uma grande diferença entre o comunitário o estatal e o privado, pois este, comunitário, não pertence nem ao Estado, nem a particulares.

Schmidt e Campis (2009, p.17), destacam que “na tradição ocidental a distinção entre público e privado tem sua origem no pensamento grego. A esfera pública diz respeito a *polis* e a privada diz respeito à casa”.

Nesta concepção, os mesmos autores ainda evidenciam que:

*Filantropico* designa tradicionalmente as ações de humanitarismo e ajuda fraterna desenvolvida por organizações assistenciais, muitas delas com caráter religioso. Nos tempos atuais, o termo é utilizado para caracterizar ações com finalidades sociais, sem fins lucrativos. Uma organização sem fins lucrativos deve reinvestir o resultado financeiro na atividade-fim. Nem diretores nem associados se beneficiam da renda gerada. É importante notar que do ponto de vista jurídico a filantropia não é sinônimo de comunitário ou de interesse coletivo. Para ser reconhecida como sem fins lucrativos, filantrópica, uma organização deve preencher uma série de exigências legais, as quais estão atualmente em fase de rediscussão no Congresso Nacional.

Machado (2009, p.75) revela sua preocupação com relação ao destino das Instituições de Ensino Superior (IES) Comunitárias destacando que, o aumento, de certa forma, significativo, de IES Comunitárias, principalmente na região sul tem revelado um modelo de educação superior típico de regiões pouco atendidas pelos poderes públicos, quer sejam eles Estadual ou Federal e, que esses empreendimentos resultam sempre da associação de esforços de diversos segmentos sociais, preocupados com a inserção do município ou até mesmo da região em um contexto de desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Uma universidade comunitária se identifica e se legitima na ação de interligar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, direcionando a transformação social e a promoção da cidadania, seu compromisso deve ser para além de seus próprios muros, uma organização universitária não deve ter um fim em si mesma, sua geração de conhecimento deve avançar ao encontro dos anseios da comunidade aonde ela deve estar inserida.

Diante dos fatos, uma das grandes preocupações das Instituições de Ensino Superior Comunitárias é se mantém seu corpo docente altamente qualificado e, em alguns casos com horas praticamente exclusivas em projetos de pesquisa e extensão, ou se os remete unicamente para as salas de aula.

Kotler (1994, p.19) afirma que universidades particulares orientadas para pesquisa enfrentam o dilema de equilibrar a ênfase em pesquisa com as expectativas de ensino de qualidade por parte dos alunos. Manter pesquisas às expensas do risco de perder alunos para instituições menores e centradas no estudante ou concentrar no ensino e sacrificar a pesquisa

podem alterar significativamente o caráter da Universidade e sua contribuição para a escolaridade.

No entendimento de LEITE e VALLE (1999, p.33) nos desafios da nova Universidade no mundo de hoje, há o consenso sobre a importância desta no desenvolvimento do Brasil, para assegurar-lhe a inserção na economia global. Por outro lado questiona-se o custo decorrente das atividades relacionadas com a produção do conhecimento. Ainda há um confronto muito intenso e desgastante, de um lado a visão daquela universidade que tem o dever de proteger todo o conhecimento, os princípios, as pesquisas e descobertas; de outro uma Universidade moderna preocupada em atender às demandas sociais de uma sociedade ávida por produtos tecnológicos relacionados diretamente as necessidades do mercado.

As universidades comunitárias do Rio Grande do Sul no entendimento de Franco e Longhi (2008, p.202) não só atendem a várias áreas de conhecimento nos seus cursos de pós-graduação, como tais cursos são diretamente ligados às necessidades regionais. Talvez essa seja uma das maiores forças do segmento comunitário no estado.

Machado (2009, p.74) revela ainda uma questão de fundo sobre as IES Comunitárias, sua sobrevivência, assim ela destaca esse item,

Ameaça a sobrevivência deste modelo institucional a progressiva diminuição de ingresso de alunos que se deve, sobretudo, à diversificação das modalidades de educação superior: à expansão descontrolada das IES particulares, somada à proliferação de cursos à distância (públicos e privados) e à própria política de federalização no interior dos Estados, que, de modo geral, tem ignorado a existência das universidades comunitárias. Dados oficiais mostram que a oferta de vagas universitárias é, nos últimos anos, maior que o número de concluintes do ensino médio (INEP, 2006); e os alunos potenciais que pararam de estudar para ingressar no mercado de trabalho e gostariam de retornar à universidade para se qualificar encontram dificuldades seja para ingressar por meio do vestibular em universidade pública, seja para custear o curso pretendido em universidade paga. O resultado é paradoxal: sobram vagas públicas e privadas, e sobram, também, alunos querendo estudar. As vagas públicas são preenchidas na sua totalidade, mas a evasão subsequente ocorre por troca de curso, deslocamentos ou abandono.

Schmidt e Campis (2009, p.26,27) realizaram um estudo aprofundado acerca das Instituições Comunitárias, de modo a desmistificar o imaginário coletivo sobre o tema:

O estudo As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (IBGE, 2004) revelou que o Brasil possuía em 2002 cerca de 5,3 milhões de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não lucrativas cadastradas no Cadastro Central de Empresas. Desse conjunto, 500 mil constavam como entidades sem fins lucrativos. Considerando apenas as organizações e instituições que preenchiam os critérios do caráter não-estatal, da institucionalização, da auto-administração e da voluntariedade, o número reduzia-se a 276 mil. Dessas, apenas 2.500 fundações e associações (1% do total) possuíam 100 empregados ou mais, na maior parte prestadoras de serviços de educação e saúde, e localizadas nas regiões Sul e Sudeste. Essas fundações e associações englobam as chamadas instituições comunitárias. Um contingente numericamente pouco expressivo, mas pelo porte das instituições tem um largo alcance em termos de oferta de serviços públicos, tanto que a presença das comunitárias vem sendo apontada como um dos fatores da qualidade da democracia e do desenvolvimento no Sul do Brasil.

Os autores chamam a atenção para a não percepção por parte da sociedade da existência de uma outra via no processo de desenvolvimento quer seja ele local ou regional que são as instituições comunitárias. Possivelmente contribua para isso, segundo Schmidt e Campis (2009, p.26,27) “o fato de que as instituições comunitárias cobrem dos usuários os serviços prestados”.

Sobre essa questão, cobrança na prestação de serviços, Schmidt e Campis (2009, p.26,27) reafirmam que, “a cobrança dos serviços ou a geração de excedentes não indicam se uma organização é de caráter privado ou público não-estatal. Essa distinção deve ser feita com base em outros critérios, pertinentes à *res publica*”.

Os mesmos autores afirmam que as instituições comunitárias mais sólidas estão localizadas na Região Sul. Na área da educação, as comunitárias estão representadas nos diversos níveis, do fundamental ao superior. No que tange ao Ensino Superior é o setor que está mais organizado, bem como usufrui dos maiores números neste segmento.

### **2.3.1 O paradoxo das Instituições de Ensino Superior Comunitárias: orientação para o cliente ou para o mercado**

As Universidades Comunitárias estão enfrentando uma crise no que se refere à quantidade de alunos matriculados em seus cursos, isso não é nenhuma novidade. A relação dessas instituições com seu mercado nunca foi tão debatida. Avanços tecnológicos proporcionados pela pesquisa nessas instituições já não garantem mais sua sobrevivência num contexto mercadológico marcado pela intensificação de suas relações com todos seus stakeholders. Percebe-se que até o final da última década, as Instituições de Ensino Superior



Comunitárias tinham uma orientação totalmente voltada para o aluno, fundamento este visualizado pelos investimentos que realizavam em sua infra-estrutura física, acervo bibliográfico e principalmente na capacitação de seu corpo docente.

Segundo Antoni (2004, p. 13), as organizações estão enfrentando uma competição crescente e deparam-se com o desafio de criar uma combinação de cultura e clima organizacional que as oriente para o mercado e permita um processo de aprendizagem constante. O intuito disso é criar um valor superior para os clientes, a inovação, obtendo com isso, vantagens competitivas sustentáveis

Day (2001, p.11) questiona porque as empresas devem se orientar para o mercado? Define o autor seu questionamento da seguinte maneira:

Nesta era de turbulência crescente no mercado e intensificação da concorrência, uma forte orientação para o mercado tornou-se uma necessidade estratégica. Somente *com qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes* (grifo do autor), as empresas podem criar estratégias que irão oferecer ao cliente valor mais elevado e mantê-las alinhadas com as mutáveis exigências do mercado.

Antoni (2004, p.13), ainda relata que a orientação para o mercado em serviços de ensino superior vem sendo um tema cada vez mais abordado pela academia, a orientação para o mercado apresenta ainda um vasto campo a ser estudado no Brasil, com destaque ao setor de serviços, uma vez que a maior parte dos estudos concentra-se nas indústrias.

Portanto, tem-se aqui um divisor, como uma Instituição de Ensino Superior Comunitária pode inovar se trabalha eminentemente na prestação de serviços. No entendimento de Moreira e Queiroz (2007, p.13) o fato de que os serviços tenham recebido tão pouca atenção, até 20 anos atrás, da parte dos estudiosos da inovação talvez reflita a visão de que os serviços são essencialmente desligados da dinâmica da mudança, [...] dentro desse foco, a inovação em serviços é vista como largamente dependente da adoção de tecnologias desenvolvidas externamente, que facilitam a prestação do serviço.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.87), a elaboração de um sistema de prestação de serviços é um processo criativo. Inicia-se com um conceito de serviço e com uma estratégia para a prestação de um serviço dotado de características que possam distingui-lo da concorrência.

Kotler e Fox (1994, p.19) argumentam que,

Instituições privadas são também afetadas por mudanças demográficas e econômicas. Mesmo faculdades particulares de maior prestígio têm intensificado esforços para atrair melhores alunos, algumas oferecendo bolsas de estudo para persuadir os candidatos mais qualificados. Os altos custos têm elevado as anuidades de algumas instituições [...]. Para competir por alunos de instituições públicas de custo menor, as faculdades e universidades particulares precisam determinar como podem criar valor para os estudantes para garantir que os mesmos escolham uma instituição particular.

A partir dessa base Antoni (2004, p.13) argumenta que o desenvolvimento de vantagens competitivas permite que as organizações obtenham performance superior em relação à de seus concorrentes, através de um maior valor agregado junto aos clientes.

Torna-se importante conceituarmos o que é marketing, e como este pode estar voltado para as Instituições Educacionais e como ele “funcionaria” enquanto vantagem competitiva no que tange a inovação no relacionamento com seus stakeholders. Kotler e Fox e (1994, p.23) apontam que:

Marketing é uma atividade central das instituições modernas, crescendo em sua busca de atender eficazmente alguma área da necessidade humana. Para sobreviver e tornar-se bem-sucedidas, as instituições devem conhecer seus mercados, atrair recursos suficientes, converter recursos em programas, serviços e idéias apropriadas e distribuí-los eficazmente aos vários públicos consumidores.

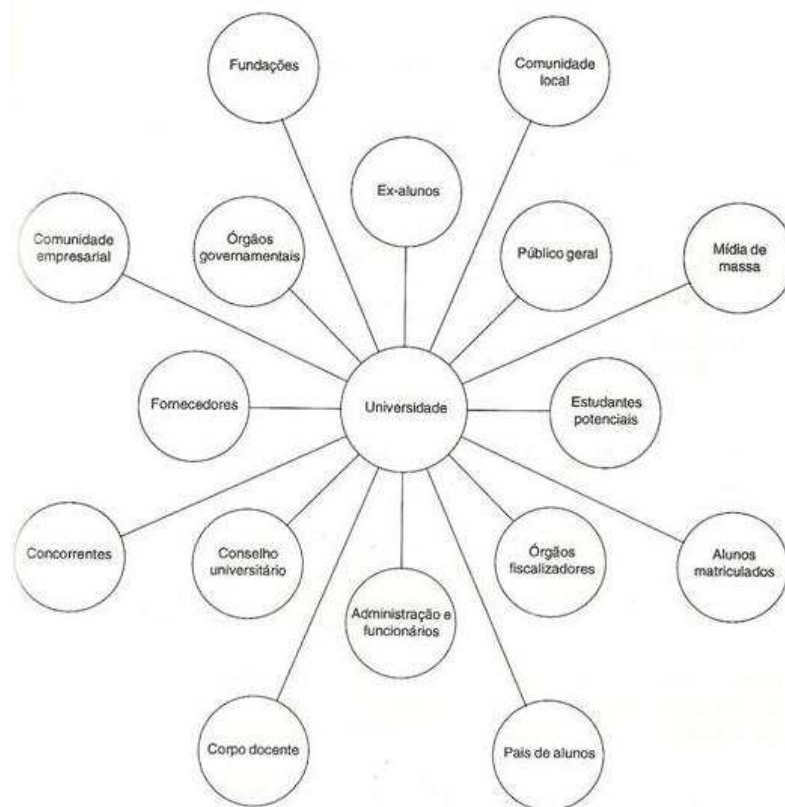
Na mesma linha de pensamento Froemming (2002, p.25) reforça:

Instituições educacionais variam no uso de idéias modernas de marketing. [...], o ponto em que uma instituição educacional direciona-se para marketing depende, geralmente, da profundidade de seus problemas de marketing. [...] as instituições tornam-se realmente conscientes de marketing quando seus mercados passam a sofrer mudanças.

Nesta perspectiva Kotler e Fox (1994, p.43) definem quais são os públicos de uma instituição educacional e de que maneira ela os administra. Na visão dos autores, qualquer instituição educacional possui diversos públicos e tem que administrar relacionamentos com a maioria deles. Kotler e Fox (1994) assim definem um *público* (grifo dos autores):

Um público é constituído de um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que tem interesse real ou potencial em afetar uma instituição. (KOTLER e FOX, p.43)

A figura 2 mostra os 16 principais públicos, indivíduos e grupos que tem interesse real ou potencial em afetar uma Universidade. Como esse estudo (pesquisa) foi realizado com o público interno da Universidade de Passo Fundo discutiremos aqui apenas esse grupo de interesse.



**Figura 2:** A universidade e seus públicos.

Fonte: Kotler e Fox (1994, p.43) Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.

A nomenclatura dos cargos da Universidade de Passo Fundo é diferente daquela que Kotler e Fox (1994) propõem isso, no entanto, não invalida a justaposição entre o que pensam os autores e o que acontece na Universidade sob o ponto de vista da gestão.

Kotler e Fox (1994, p.47) argumentam que, claramente uma instituição educacional deve considerar os interesses de todos os seus públicos. Entretanto, equilibrar as necessidades e demandas de cada grupo é uma tarefa árdua.

Talvez, faz-se necessário que a Universidade tenha uma estratégia guarda-chuva (deliberada) que possa abarcar o objetivo geral da Instituição (crescer de forma sustentável), mas que não a deixe engessada em suas decisões e que quando surgir dificuldades na consecução de seus objetivos principais possa se utilizar de estratégias emergentes.

No entanto, para o entendimento de Rocha e Granemann (2003, p.17) “o mundo vive um momento histórico pleno de instabilidade e incertezas. Velhos paradigmas ruíram sem que outros fossem postos no lugar. Assim é preciso adotar políticas e escolher estratégias para conviver em ambientes de rápidas mudanças e valores”.

Neste sentido, as organizações universitárias deverão acelerar o processo de mudança em sua forma de relacionar-se com o mercado, ou melhor, saber interpretar quais são os desejos, anseios de um mercado que hoje exige uma maior qualidade de ensino com menor custo e uma demanda por uma participação cada vez mais intensa na sociedade destas instituições.

## 2.4 CAPITAL INTELECTUAL

Pode-se dizer que uma organização é o reflexo dos indivíduos que a compõem, com seus filtros, saberes e história de vida de cada um dos seus colaboradores. Organizações são sistemas abertos e, por isso, sofrem influência do meio, mas também o influenciam, então, o que determina os níveis de sucesso ou fracasso de uma empresa são *a priori*, seu capital intelectual, dentro de suas três dimensões, capital humano, capital estrutural e capital cliente, e a forma como a organização se utiliza disso para interagir com o mercado.

Para Stewart (1998, p. 53), “a gestão do capital intelectual é como um oceano recém descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-lo”.

A forma como as organizações - aqui cabe ressaltar o objeto desse trabalho que é um olhar para organizações intensivas em conhecimento – se relaciona com seu mercado nunca foi tão debatido, avanços tecnológicos proporcionados pela pesquisa nessas instituições já não garantem mais sua sobrevivência num contexto mercadológico marcado pela intensificação de suas relações com todos seus *stakeholders*. Possuir infra-estrutura no que concerne a boas instalações físicas, acervo bibliográfico e corpo docente qualificado - estas dimensões

invariavelmente agem separadamente - já não sustentam mais uma performance positiva em seu segmento alvo.

Na visão de Nahapiet e Ghoshal (1998) o capital intelectual tem sido visto como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável à luz dos critérios da *Resource Based Approach*, ao ser de difícil imitação, específico, raro e valioso para as organizações. Ele depende das relações de confiança que constroem o capital social, presentes nas relações sociais de um grupo ou comunidade, pautadas na confiança, permitindo que se alcance objetivos comuns.

É posto que vivemos em uma sociedade baseada no conhecimento, a tecnologia até então faz a diferença, mas hardwares e softwares sofisticados estão, hoje, ao alcance de todos, portanto o diferencial, a vantagem competitiva que irá sustentar as organizações em seu mercado de atuação passa a ser, o ser humano, ou seja, o capital intelectual da empresa e como ela gerencia esse ativo intangível. Faz-se necessário que principalmente as organizações intensivas em conhecimento saibam gerenciar essa mudança de paradigma.

A forma como o capital intelectual está inserido em todo o mundo decorre muitas vezes de algumas variáveis que envolvem, principalmente, 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, engravado 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.

Diante disso Stewart (1998, p.60) questiona e ao mesmo tempo reafirma que, “uma coisa é afirmar que a inteligência é o ativo mais importante da organização, outra bastante diferente, é transformar esse *insight* em planos estratégicos que levam a um melhor desempenho”.

Diante dessas afirmações torna-se importante que se comece a definir o que é capital intelectual. Para tanto, a definição apresentada por Stewart (1998, p.61) parece-nos a mais significativa: “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”. Esta definição remete a pensar que o capital intelectual em sua dimensão humana enquanto ativo intelectual pode ser percebido e destacado em qualquer

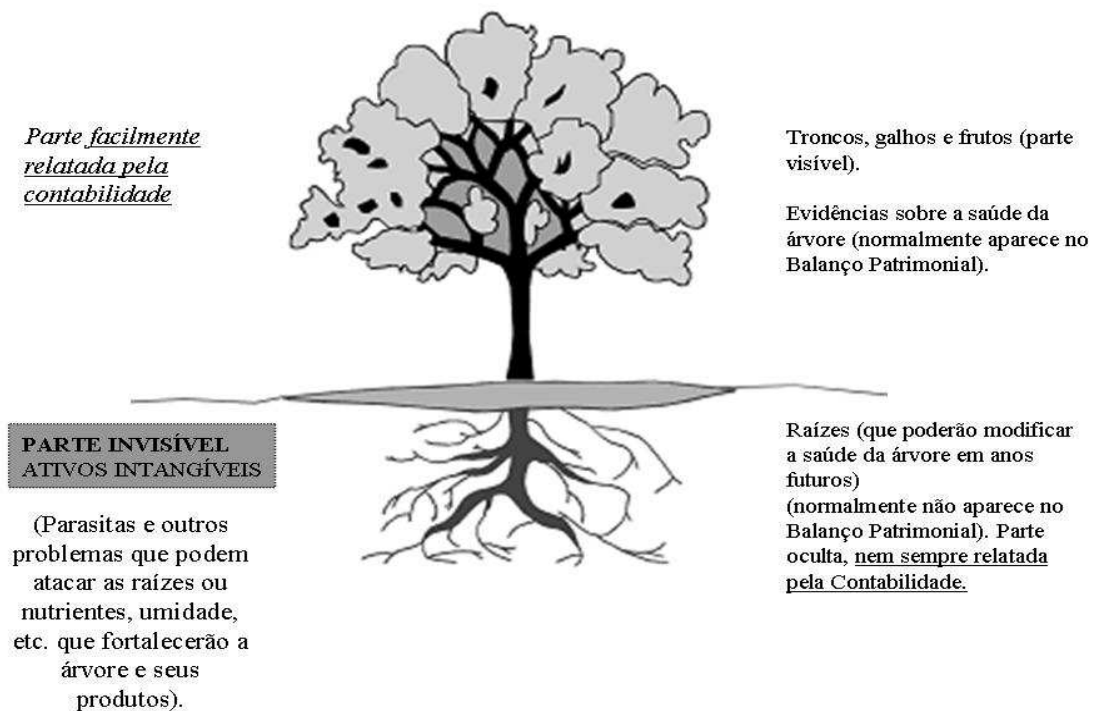
lugar dentro de uma organização, principalmente aquelas intensivas em conhecimento. Vale dizer que não se espere soluções, dentro dessas organizações, apenas de seus gestores principais, aplica-se a esse caso a visão da Teoria Frankfurtiana, (TENÓRIO, 2000) em que os autores propõem uma clara inversão da pirâmide organizacional sob o ponto de vista de uma visão e relação mais dialógica dentro da organização entre seus colaboradores internos. Portanto, há que se ouvir todos os stakeholders internos da organização, para que isso aconteça é imprescindível que a cúpula diretiva, no caso deste estudo a Reitoria, não se afaste e muito menos impeça seus colaboradores de opinarem sobre o que é melhor para a Instituição.

Stewart (1998, p.61) vai mais além e tenta tangibilizar o que significa Capital intelectual dentro de uma organização,

A inteligência torna-se um ativo quando cria uma ordem útil a partir de 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 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.

De acordo com Maurer (2008, p.46) para que uma empresa alcance uma vantagem competitiva, e que esta seja sustentável, é necessário que a mesma incorpore fatores intangíveis em seus produtos ou serviços. Isso também significa que para alguns setores de atividades o mercado é tão exigente que essas incorporações tornam-se o meio de sobrevivência da organização.

Edvinsson e Malone (1998, p. 9-10) entendem que a melhor maneira de compreender o que significa capital intelectual seja por meio de uma metáfora. Se considerarmos, então, que uma empresa é um organismo vivo podemos relacioná-lo com uma árvore. A figura 3 se apresenta como base para elucidar essa perspectiva. 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 saudáveis.”



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

Dessa forma, Edvinsson e Malone (1998, p. 9-10) comentam que a metáfora do capital intelectual realizado através da árvore, demonstra o quanto uma organização necessita de recursos (raízes) saudáveis que a fortaleçam e a tornem diferente, já que levam em consideração que a gestão dos ativos intangíveis dentro de uma organização é de extrema importância tanto quanto os recursos materiais.

No entendimento de Brooking (1996, p.12-13) a definição de capital intelectual se dá através de “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento”.

Para esta autora, o Capital Intelectual pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infra-estrutura. A definição de cada grupo se dá da seguinte maneira:

**Ativos de mercado:** potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (backlog), canais de distribuição franquias;

**Ativos humanos:** os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;

**Ativos de propriedade intelectual:** os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, tais como know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs;

**Ativos de infra-estrutura:** as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes.

Para Silva (2004, p.1), com o mercado cada vez mais exigente, as empresas vêm sentindo a necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, acrescentando em seu capital o conhecimento, originado através do investimento em capital humano qualificado, agregando às empresas recursos financeiros, que a cada dia se tornam mais valorizados.

Stewart (1998, p.51) afirma que,

Quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor do produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que juntos constituem seu capital intelectual.

Para Nahapiet e Ghoshal (1998) o capital intelectual não consiste apenas em um conjunto de conhecimentos de um grupo de indivíduos, mas na capacidade de uma coletividade de conhecer e depende do processo de troca entre as partes envolvidas na sua produção. O capital intelectual é desenvolvido pela interação social e co-atividade capazes de gerar combinação de conhecimento e experiências. Segundo esses autores o capital intelectual é, portanto, uma consequência do capital social.

Tenório (2000, p.191) afirma que, a consequência da interação entre a evolução científico-técnica, a globalização da economia e a valorização da cidadania é a promoção de um novo paradigma de organização e do trabalho que exige das empresas um comportamento diferente daqueles preconizados até então. Dessa forma torna-se importante que as organizações percebam seus colaboradores e os fomentem a tornarem a empresa líder em seu segmento e que esta utilize cada vez mais o capital intelectual a fim de obter vantagens competitivas sustentáveis.



Diante dessas afirmações torna-se muito importante que as Instituições de Ensino Superior, como organizações intensivas em conhecimento, devem ser as agentes fomentadoras do desenvolvimento desse capital intelectual, pois agrupam dentro de seu quadro funcional profissionais capazes de interpretar as várias realidades impostas pelo mercado. Nesse aspecto entra uma das atribuições das Universidades que é formar a mão-de-obra do futuro.

### **2.4.1 Origem do Capital Intelectual**

A revolução industrial que ocorreu por volta de 1776 trouxe consigo uma nova forma da sociedade relacionar-se, o mercado passou a ser considerado sob vários aspectos, dentre eles notadamente a produção era a mais valorizada, dessa forma, empresas que tinham seu viés voltado para a produção tiveram melhores oportunidades. A mecanização trouxe consigo na visão de Motta e Vasconcelos (2006, p.12-18) a consolidação do modelo capitalista. [...] o sistema fabril mecânico regulava o trabalho do homem em torno do funcionamento da máquina. Surge o operário super-especializado. O conceito ou a massificação do homem o torna burocrático, sem visão do futuro.

Esse modelo de exploração dos fatores de produção imperou até meados da década de 1950 a partir de então novos modelos de gestão passam a ser definidos como os mais propícios para o enfrentamento desse mercado que dava seus primeiros passos na globalização até chegarmos, então, ao modelo do capital intelectual que, de acordo com Stewart (1998) se configura em três dimensões, capital humano, capital estrutural e capital cliente.

No que concerne ao capital intelectual Drucker (1996) diz que a origem do capital intelectual está relacionada com o surgimento da sociedade do conhecimento que teve início logo após a Segunda Guerra Mundial, essa foi caracterizada por uma série de inovações, mudanças e transformações nas quais a informação e o conhecimento passaram a ter um papel fundamental.

Na mesma linha de raciocínio Rodriguez (2002) afirma que:

Por estarem inseridas num ambiente de alta competição, caracterizado por uma sociedade profundamente afetada pelos paradigmas introduzidos pela “era do conhecimento”, as organizações estão cada vez mais dependentes de mecanismos eficazes de administração da informação, visando a redução do quadro de incerteza em que as decisões são tomadas. O autor ainda afirma que as organizações, a fim de se tornarem competitivas e eficazes, estão adotando um novo modelo de gestão, que alia o uso dos recursos tecnológicos à sua capacidade de inovação, criação e transformação da informação em insumo capaz de alimentar e sustentar seus processos decisórios.

No entendimento de Stewart (1998, p.52), quando o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima e resultado da atividade econômica, a inteligência organizacional deixou de ter um papel coadjuvante e assumiu o papel principal.

Antunes (2000, p.82) alerta que,

O Capital Intelectual, como definido até o momento, abrange vários elementos intangíveis, além do próprio Capital Humano. O que se entende de tal procedimento é o fato de o Capital Intelectual ser relativo ao intelecto, que só os seres humanos possuem. Assim sendo, o Capital Intelectual abrange o elemento possuidor do recurso do conhecimento e tudo mais é resultante da aplicação do conhecimento.

O perigo dessa abordagem é imaginá-la apenas em uma de suas dimensões, capital humano, ainda que para alcançar os objetivos do capital intelectual nas outras dimensões, estrutural e cliente, se faz necessário a utilização do conhecimento humano se o mesmo for o único a ser percebido, a organização, certamente, estará incorrendo em um erro.

O Capital Intelectual é enfatizado neste estudo (pesquisa) como o conjunto de informações e conhecimentos encontrados nas organizações, principalmente nas Intensivas em Conhecimento como é o caso da Universidade de Passo Fundo, onde agregam ao produto e/ou serviços valores mediante a aplicação da inteligência, e não do capital monetário.

Devido a sua grande representatividade nas empresas o Capital Intelectual não deve ser subestimado e nem utilizado de forma ineficiente, acarretando em um gerenciamento ineficaz, mas, investido, incentivado para assim trazer à empresa bons negócios e melhor rentabilidade.

Dessa forma torna-se imperativo a percepção da organização das três dimensões do capital intelectual, capital humano, capital cliente e capital estrutural, pois somente dessa forma haverá um equilíbrio dando a ela uma vantagem competitiva sustentável.

## 2.4.2 Modelos do Capital Intelectual

Dentro do universo do capital intelectual e seus modelos, destaca-se três modelos de mensuração do capital intelectual, dando ênfase para o Modelo de Navegador de Stewart.

Os métodos que irão ajudar na mensuração do capital intelectual podem (e devem) ser diferenciados (ajustados) e desenvolvidos de acordo com as características de cada empresa. Estes métodos devem apresentar eficiência e clareza em sua medição, utilizando indicadores iguais em todas as suas dimensões.

No entendimento de Stewart (1998, p.51) quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis.

O mesmo autor, Stewart (1998, p.52) ainda revela que o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima e resultado da atividade econômica, ou seja, pessoas deixaram de ser meros coadjuvantes dentro da organização assumindo o papel principal.

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

### 2.4.2.1 Modelo de Edvinsson e Malone

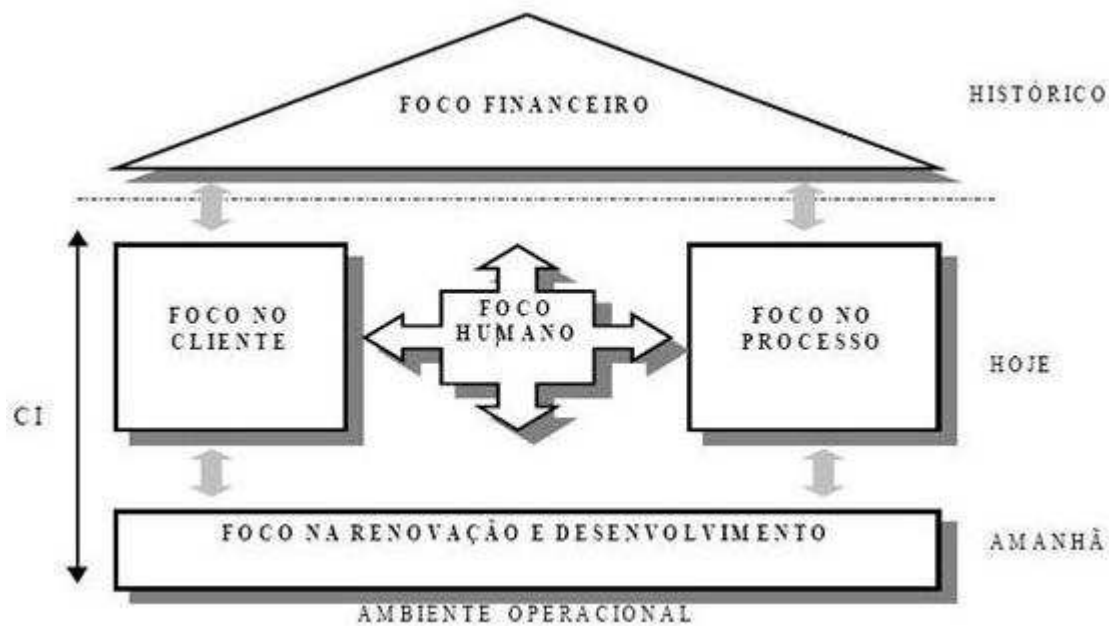
O modelo de capital intelectual criado por Edvinsson e Malone (1998) em conjunto com a equipe da Skandia (companhia de seguros e de serviços financeiros na Escandinávia) serviu de parâmetro para a organização emitir relatórios sobre o capital intelectual.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998, p.15), “o ponto central do modelo fundamenta-se na idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de sua estratégia resultante”.

Na visão de Maurer (2008, p.54) a não mensuração do capital intelectual em relação às informações financeiras cria uma maior liberdade na hora de estabelecer os critérios de mensuração. A definição de como iria se dar a mensuração do capital intelectual dar-se-ia pelo

desmembramento de seus componentes até que sejam atingidos os itens analíticos que o formam.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.59) a Skandia é, até o presente, a única empresa que desenvolveu tal instrumento, que ela denomina de Navegador Skandia, os autores 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)

As explicações do modelo de Edvinsson e Malone (1998) dar-se-ão a partir das interpretações dos autores.

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.

De acordo com Silva (2004, p.2), o modelo desenvolvido pelo Grupo Skandia busca captar, avaliar e gerenciar os conhecimentos adquiridos na busca de novos conhecimentos que produzirão benefícios a médio e longo prazos para as organizações e, como tal, constitui-se numa excelente ferramenta à disposição da gerência, útil nas decisões estratégicas.

Para avaliar o Capital Intelectual deverá ser levado em consideração o Capital Humano, o Capital Cliente e o Capital Estrutural, pois, os valores atribuídos a uma organização são provenientes da interação e/ou comunicação desses elementos. De nada adiantaria uma empresa com alto potencial em Capital Humano não possuir um Capital Estrutural adequado, ou o inverso, uma empresa bem estruturada e não possuir um Capital Humano eficiente, onde não justificaria tal investimento.

#### **2.4.2.2 Modelo de Sveiby**

Para avaliar o capital intelectual, Sveiby (2000, p.1) joga com vários conceitos quando fala do peso dos ativos intangíveis na economia de uma empresa. Sua conclusão: os ativos baseados no conhecimento devem ser avaliados com extrema cautela, porque seu impacto sobre o destino de qualquer negócio é tremendo. Em sua opinião, muito mais do que contribuir para a valorização total da empresa, o conhecimento é a base de sua estrutura interna e externa, junto com os outros dois intangíveis – os clientes e os fornecedores.

Neste sentido, Sveiby (1998) desenvolveu uma metodologia que tem como objetivo criar um sistema de gerenciamento de informações para os gestores da empresa. A mesma metodologia 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 Sveiby (1998), muitas empresas avaliam alguns de seus ativos intangíveis e utilizam indicadores não financeiros principalmente para avaliar a eficiência operacional. A eficiência operacional é avaliada desde o nascimento da organização industrial. Os outros ativos intangíveis começaram a ser avaliados mais recentemente.

No entendimento de Sveiby (1998) o problema não está relacionado em criar formas de avaliar os resultados e sim em como interpretá-los. A avaliação, de um modo geral, para Maurer (2008, p.56) 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. A tabela 1 descreve o monitor de ativos intangíveis identificando os indicadores de cada quantidade avaliada.

<b>Competência</b>	<b>Estrutura Interna</b>	<b>Estrutura Externa</b>
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

**Tabela 1:** Indicadores de Avaliação

Fonte: Sveiby (1998, p. 197)

Segundo Sveiby (1998), o monitor de ativos intangíveis é um formato de apresentação que exhibe, 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.

### 2.4.2.3 Modelo do Navegador de Stewart

Dentre os diversos modelos ou instrumentos que buscam medir o capital intelectual das empresas, destaca-se esse por trabalhar o Capital Intelectual dentro das organizações sob a forma de três dimensões, assim interpretadas por Stewart (1998): capital humano, capital estrutural e capital cliente.

Para Stewart (1998, p.XIII), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro -, o capital intelectual é intangível.

Stewart (1998) criou o navegador de capital intelectual, com três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital cliente, o autor sugere ainda três indicadores para cada dimensão, mas também esclarece que fica a critério da organização o número de indicadores, isso irá depender de quais informações a organização irá precisar.

No entendimento de Stewart (1998, p.217) o que pode ser um indicador-chave para uma empresa talvez seja trivial para outra, dependendo do setor e da estratégia que a empresa resolveu seguir.

Lembra o autor, que a existência de tantas medidas não-financeiras cria o risco de que a empresa utilize um número excessivo de medidas, a simplicidade é importante, pois um número muito grande de medidas poderá causar superlotação e em muitos casos não se consegue obter informações significativas. Portanto, deve-se avaliar o que é estratégico para a organização. A empresa quando eleger os itens e os indicadores deve ter o cuidado de selecionar aqueles que vão efetivamente focalizar o capital intelectual.

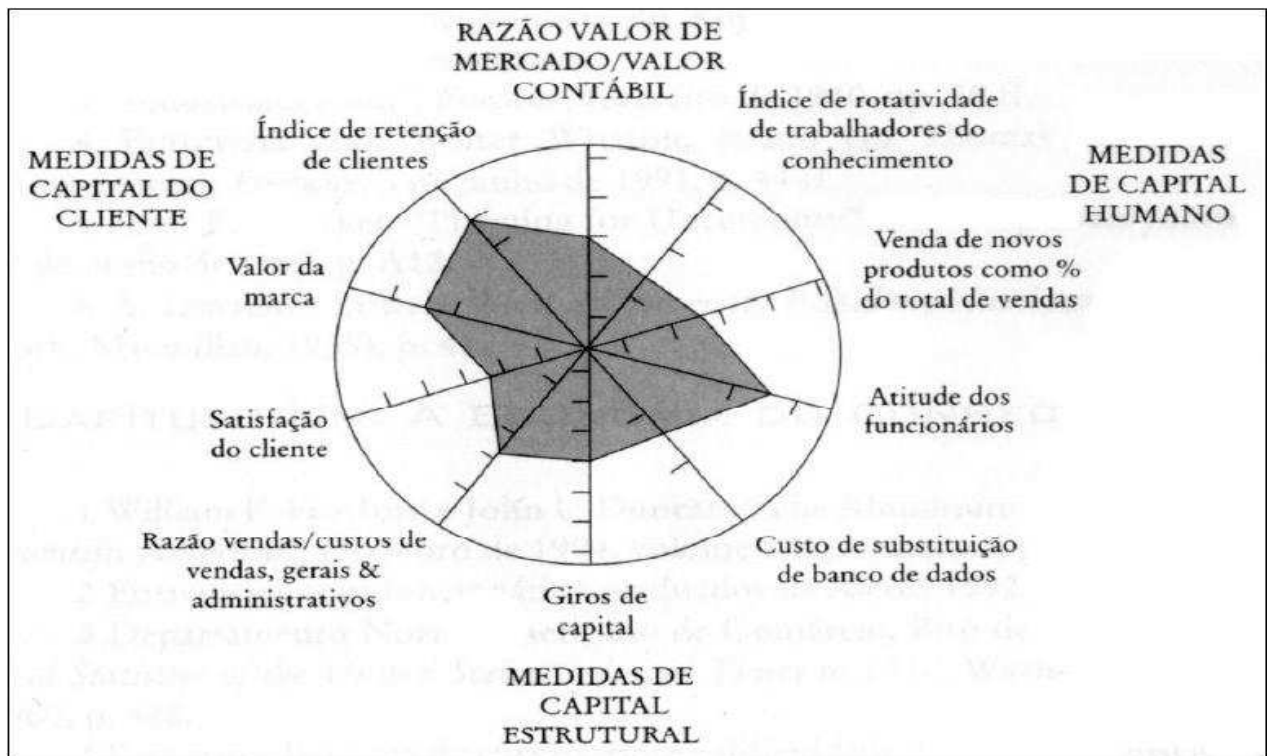
Para Stewart (1998, p.218) três princípios devem guiar uma empresa na escolha das medidas que pretende utilizar:

*Mantenha a simplicidade.* Selecione não mais do que três medidas para cada um dos itens, capital humano, estrutural e do cliente, além do valor que lhe dê uma idéia do todo.

*Avalie o que é estrategicamente importante.* Se sua empresa vende confiabilidade de produtos antigos, por que acompanhar o número de pedidos de patentes?

*Avalie atividades que produzem riqueza intelectual.* Grande parte dos aspectos importantes que as empresas deveriam avaliar tem pouco ou nada a ver com o capital intelectual – não apenas dados financeiros como ganhos trimestrais, mas informações não financeiras como saúde ocupacional e registros de segurança.

O navegador de capital intelectual proposto por Stewart (1998), conforme mostra a figura 5, possui um formato de radar, 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, no entanto, para a maioria das medidas, coloca-se zero no centro do gráfico, ou seja, a medida cresce do centro para fora, mas, também se pode fazer o inverso.



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

De acordo Stewart (1998) o navegador do capital intelectual proposto tem a vantagem da fácil visualização e do acompanhamento da evolução do desempenho da organização, salienta que se deve ter um cuidado especial na escolha dos índices de desempenho, para que os mesmos sejam adequados à estratégia da organização.

Para Stewart (1998, p.219) há muitas informações nesse tipo de gráfico, mas seu maior valor está no quadro geral que ele cria. Essa ferramenta salienta o autor, não deve apenas mostrar onde a organização está, pontualmente, mas mostrar para onde a mesma deve se dirigir.



Se, ainda existir a possibilidade de obter dados semelhantes em empresas concorrentes, poderá comparar os gráficos.

Diante dessas afirmações, Stewart (1998) classificou o capital intelectual em três dimensões, a saber: capital humano, capital estrutural e capital 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 deste estudo (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.

#### **2.4.2.3.1 Capital Humano**

Na visão de Crawford (1994, p.17) o capital humano – que significa pessoas estudadas e especializadas – é o ponto central na transformação global. [...]. As mudanças que vêm ocorrendo são tensas e turbulentas para muitas pessoas, mas transformar o mundo numa economia baseada em conhecimento é provavelmente o passo com maior probabilidade de sucesso já dado na história do desenvolvimento econômico do mundo.

Nessa mesma linha de raciocínio Antunes (2000, p.25), relata que:

Se aceitar-mos o conhecimento como novo fator de produção, que se vem aliar aos já existentes – terra, capital e trabalho -, ou mesmo como seu substituto definitivo, instala-se um período de transformações cujos efeitos estão se espalhando, mundialmente, alterando os sistemas político, social e econômico dos países que se encontram em tal estágio de desenvolvimento. Isso porque, embora as mudanças sejam hoje profundas e perceptíveis, são contínuas, mas, nem sempre uniformes.

Diante dessas afirmações, possivelmente das três dimensões o capital humano seja o mais importante, nele se deposita toda possibilidade da organização tornar-se diferente em seu

mercado alvo. Obviamente que nesse quesito nos referimos ao foco desse trabalho que são organizações intensivas em conhecimento.

A partir dessa base Stewart (1998, p.77) enfatiza que “o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade não gera nem emprega capital humano para a organização. Muitas vezes o trabalho envolvido nesses cargos pode ser automatizado, o trabalhador, contribuindo pouco e aprendendo pouco, pode ser facilmente substituído se sair da empresa”.

Para esse tipo de organização Motta e Vasconcelos (2006, p.23) denominam-a como sendo uma organização mecânica pois o foco de sua análise está no aperfeiçoamento das regras e estruturas internas da organização. [...] a partir do momento em que a organização tem estruturas adequadas que funcionam bem e otimizam a produção, todos os outros problemas se resolvem, incluindo aqueles relacionados ao comportamento humano.

O que se pretende é exatamente o contrário do exposto acima, uma organização deve ser vista como um organismo vivo, corroborando para isso, Morgan (2002, p.53) a imagem de um organismo vivo procurando se adaptar e sobreviver num ambiente de mudança oferece uma perspectiva valiosa para os administradores que querem ajudar suas organizações a fluir com a mudança.

Nessa perspectiva Crawford (1994, p.34) descreve capital humano da seguinte maneira,

Comparada a suas predecessoras, a característica mais marcante da economia do conhecimento é o surgimento do capital humano – ou seja, pessoas educadas e habilitadas – como força dominante da economia. Embora a quantidade de capital físico e financeiro na sociedade industrial fosse um fator crítico para seu sucesso, na economia do conhecimento a importância relativa do capital físico diminui à medida que elementos-chaves como computadores se tornam baratos e a quantidade e qualidade de capital humano crescem em importância.

A distinção que se faz não é sobre o trabalho, mas sim sobre a intenção do trabalhador em melhorar sua capacidade de trabalho, empregando em suas tarefas diárias sua cognição acerca do produto e/ou serviço que está sendo fabricado ou executado.

Stewart (1998, p. 77) reafirma que o ponto de vista deve ser organizacional, não individual, para as empresas, a questão é como adquirir volume suficiente de capital humano que possa ser usado para gerar lucros. Se o principal objetivo é a inovação, então o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação.

Nessa perspectiva Stewart (1998, p.78) esclarece que, “o capital humano 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”. O mesmo autor salienta que “na Era da Informação não podemos nos dar ao luxo de usar o capital humano de forma tão ineficiente” (ibidem, p.78).

A complexidade das organizações e até mesmo a heterogeneidade daqueles que a compõem, quer sejam eles público interno ou externo, fez com que estas migrassem para um novo modelo de gestão que pudesse abarcar todas as variações econômicas e financeiras impostas pelo mercado e também as psicológicas e sociais oriundas das pessoas. Esta nova forma de dialogar dentro das organizações agora não mais olhando isoladamente para a máquina ou para as pessoas, mas um olhar integrativo pensando a organização como um todo produz segundo Ferreira (2006, p.152), “um salto qualitativo no acúmulo de conhecimento humano, similar aos que ocorreram em outras épocas”. É a partir disso que torna-se cada vez mais relevante um olhar mais atento sobre o capital humano dentro das organizações.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006, p.295-296) os indivíduos e as organizações só podem evoluir a partir do que são, mesmo que o aprendizado implique rupturas. É válido dizer, as organizações só avançam se priorizarem o crescimento de seus atores sociais (membros da organização que interagem e constroem em conjunto o ambiente em que vivem e a própria organização).

Stewart (1998, p.78) descreve de que forma o capital humano pode ser tangibilizado pela organização, a General Eletric (GE), por exemplo, criou o programa *Work-Out*, uma série interminável de reuniões nas quais os funcionários propõem mudanças nos processos de trabalho e os chefes são solicitados a aprová-las ou rejeitá-las imediatamente. Outro exemplo é a Kodak que está lutando para construir o capital humano necessário para manter o sucesso diante da ameaça de erosão do negócio baseado no processamento eletrônico de imagens digitais. Essa experiência com a Kodak, de acordo com Stewart (1998, p.79) “nos ensina uma lição valiosa: *o capital humano se dissipa com facilidade*.”

Para algumas organizações, principalmente de cunho industrial, a tarefa de extrair matéria-prima e transformá-la em produto acabado, pouco mudou nesses últimos anos, no entanto para outras empresas as mesmas estão diante de algo totalmente novo, de uma nova maneira de operar neste mercado havido por novidades.

Para compreender, então, o que significa capital humano Stewart (1998, p.80), entende que qualquer tarefa, processo ou negócio baseia-se em três tipos diferentes de habilidades:

**Habilidades do tipo commodity:** habilidades que não são específicas de um negócio podem ser prontamente adquiridas e cujo valor é mais ou menos o mesmo em qualquer empresa.

**Habilidades alavancadas:** conhecimento que, embora não seja específico a uma determinada empresa, é mais valioso para ela do que para outras.

**Habilidades proprietárias:** são os talentos específicos à empresa em torno dos quais a organização constrói seu negócio.

Objetivamente Stewart (1998) cria uma tabela para analisar a força de trabalho, no que tange ao capital humano da organização classificando as pessoas que compõem a empresa em 04 grupos distintos, como demonstra a tabela 2, a saber:

Difícil de substituir, pouco valor agregado	Difícil de substituir, muito valor agregado
Fácil de substituir, pouco valor agregado	Fácil de substituir, muito valor agregado

**Tabela 2:** Capital Humano  
Fonte: Stewart (1998, p.81)

Os quadrantes criados por Stewart (1998, p.81-82) são interpretados da seguinte maneira:

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.

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, representantes de vendas, gerentes de projetos, estrela 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.

Edvinsson e Malone (1998) explicam que alguns componentes do capital intelectual são óbvios – como patentes, marcas registradas, copyrights, direitos exclusivos de mercado; já outros – como é o caso do Capital Humano – referem-se a credibilidade da organização. Esses fatores, segundo os autores, *“não existem fisicamente, são tipicamente de longo prazo, e não podem ser exatamente avaliados até que a companhia seja vendida”*

Os mesmos autores, ainda ressaltam que o Capital Humano refere-se *“à combinação de conhecimento, competências, capacidade inovativa, habilidade e experiência que os funcionários e gerentes de uma companhia detêm, para realizar as atividades”*.

#### **2.4.2.3.2 Capital Estrutural**

Drucker (1994, p.68), afirma que ‘somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho’.

Stewart (1998) traz a concepção de que capital estrutural é o conhecimento que fica retido dentro da organização seja ele através de um banco de dados acerca de clientes ou um sistema de informação gerencial mais complexo, diferentemente do capital humano o capital estrutural pode ser tangibilizado sob a forma de invenções, publicações, etc., e com isso melhoram a *performance* positiva da organização trazendo à ela uma vantagem competitiva sustentável.

Não se discute que esse diferencial competitivo das organizações modernas é a tecnologia de informação processando e armazenando informações estratégicas da empresa. A TI é um esforço das organizações em sistematizar os dados coletados em vários ambientes, quer sejam eles internos ou externos transformando-os em informações gerenciais seguras e estratégicas.

Stewart (1998, p.103) questiona que tipos de capital estrutural são adequados aos bancos de dados de conhecimento? A lista segundo o próprio autor poderia ser infinita e, obviamente, difere de uma empresa para outra – uma agência de publicidade talvez quisesse uma grande coleção de dados demográficos que, por sua vez, seriam de pouca utilidade para uma transportadora, que, entretanto, gostaria de obter informações alfandegárias globais.

Stewart (1998, p.103-107) defende um posicionamento sobre a existência de três itens que, por si só, justificam o investimento na criação dos bancos de dados de conhecimento, quais sejam:

**1. Páginas Amarelas da Empresa:** o conhecimento cresce tão rápido, que qualquer tentativa de codificá-lo por completo seria absurda; porém, a identidade dos especialistas internos muda lentamente. [...] as Páginas Amarelas internas são o ‘supra-sumo’ da tecnologia da gestão do conhecimento, e é fácil ver por quê: um sistema simples que conecta quem pergunta a especialistas, economiza tempo, reduz erros e suposições e evita a reinvenção de incontáveis rodas.

**2. Lições Aprendidas:** o trabalho baseado no conhecimento é o trabalho da customização. Como muitos serviços, tende a ser criado quando e onde é vendido. Até fabricantes de produtos básicos passaram uniformemente de uma economia de produção em massa para uma economia de customização. Mas isso não significa que cada projeto tenha que começar do zero. Uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural é acumular lições aprendidas - na verdade, *checklists* do que deu certo e do que deu errado, junto com diretrizes para outros que realizam projetos similares.

**3. Inteligência do Concorrente:** o fato das empresas organizarem tão mal o conhecimento sobre seus fornecedores, clientes e concorrentes é surpreendente. Ninguém sabe qual o seu volume de negócios com o seu maior fornecedor, pois cada divisão armazena seus relatórios em seu próprio computador.

Na mesma linha de raciocínio Stewart (1998, p.99) relata que, pode-se gerenciar o conhecimento acumulado de funcionários individuais a fim de transformá-lo em ativo da empresa, ou seja, em Capital Estrutural. Assim ele descreve:

A gerência sistemática do capital intelectual gera aumento do valor para os acionistas. Realiza-se isso, entre outras coisas, através da reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados. Isso, por sua vez, requer a estruturação e o condicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições do processo, manuais, redes e assim por diante, a fim de assegurar a permanência da competência na empresa quando os funcionários forem embora. Uma vez condicionados, esses elementos tornam-se parte do capital estrutural da empresa – ou mais precisamente, seu capital organizacional. Isso cria condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para seu crescimento sistemático e coletivo... O tempo transcorrido entre o aprendizado e a distribuição do conhecimento fica sistematicamente menor. O capital humano também se tornará mais produtivo através de processos estruturados de trabalho, de fácil acesso e inteligentes.

A partir dessa base, Antunes (2000, p. 107) indica que o foco no Processo trata da tecnologia como instrumento para apoiar a criação de valor global na empresa. Investimento em bilhões de dólares em equipamentos eletrônicos não é a garantia necessária para o aumento da eficiência e da produtividade.

Na visão de Stewart (1998, p.107) além de aprofundar o conhecimento especializado, a gerência do capital estrutural pode aumentar a produtividade da organização.

Portanto, analisar uma organização somente a partir de seu capital humano também não trará a ela a vantagem competitiva necessária, torna-se importante um olhar para além de seus funcionários e o conhecimento que eles detêm, a organização precisa criar mecanismos que auxiliem na retenção desse conhecimento dentro da organização isso sim a tornará competitiva.

Stewart (1998) 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 coloca-las onde possam ser puxadas.

### 2.4.2.3.3 Capital Cliente

No entendimento de Stewart (1998, p.128), toda empresa com clientes possui capital do cliente, [...]. Entre as três grandes categorias de ativos intelectuais – capital humano, capital estrutural e capital cliente – os clientes são os mais valiosos.

O autor expressa seu raciocínio da seguinte maneira:

Eles pagam as contas. E porque o fazem, é mais fácil seguir as pegadas que deixam nos relatórios financeiros do que as deixadas por pessoas, sistemas ou capacidades.

Apesar disso, o capital do cliente talvez seja – e o que é impressionante quando pensamos nisso – o mais mal administrado de todos os ativos intangíveis. Muitos negócios nem ao menos sabem quem são seus clientes.

O cliente tem sido alvo de inúmeras pesquisas através dos departamentos de marketing das organizações, mas *a priori*, esta avaliação não tem ajudado as organizações a entenderem os desejos e aspirações dessa dimensão do capital intelectual tão importante.

Entende Stewart (1998, p. 128) que,

As lojas de departamentos e de roupas conseguiram realizar a autodestruidora façanha de treinar seus clientes a esperarem as liquidações antes de comprar, mesmo na época do Natal. Apenas a má gerência do capital do cliente pode explicar por que as empresas norte-americanas perderam em média metade de seus clientes em cinco anos, ou por que – apesar de melhorias óbvias na qualidade dos bens manufaturados, do aumento insignificante dos preços e da infundável retórica sobre tratar bem os clientes – a satisfação do cliente está realmente em queda nos Estados Unidos.

Para Stewart (1998), a gerência do capital intelectual está baseada, dentre outras coisas no princípio de que 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 decisão, na compra, muito mais segura e aumenta o poder de barganha dos clientes. Isso implica em ameaças nas margens de lucros dos fornecedores em alguns segmentos da economia.



Apesar disso, segundo Stewart (1998, p.128), o capital cliente talvez seja – e o que é impressionante quando pensamos nisso – o mais mal administrado de todos os ativos intangíveis.

Segundo o autor, o capital cliente é muito semelhante ao capital humano: não se pode possuir os clientes, do mesmo modo que não se pode possuir pessoas. Mas da mesma forma como uma organização pode investir em funcionários não apenas para aumentar seu valor como indivíduos, mas também para criar ativos de conhecimento para a empresa como um todo a empresa e seus clientes podem aumentar o capital intelectual que é sua propriedade em conjunto e em particular.

Diante dessas afirmações Stewart (1998, p.138-140) elege algumas maneiras de se investir no capital do cliente dentro das organizações que são as seguintes:

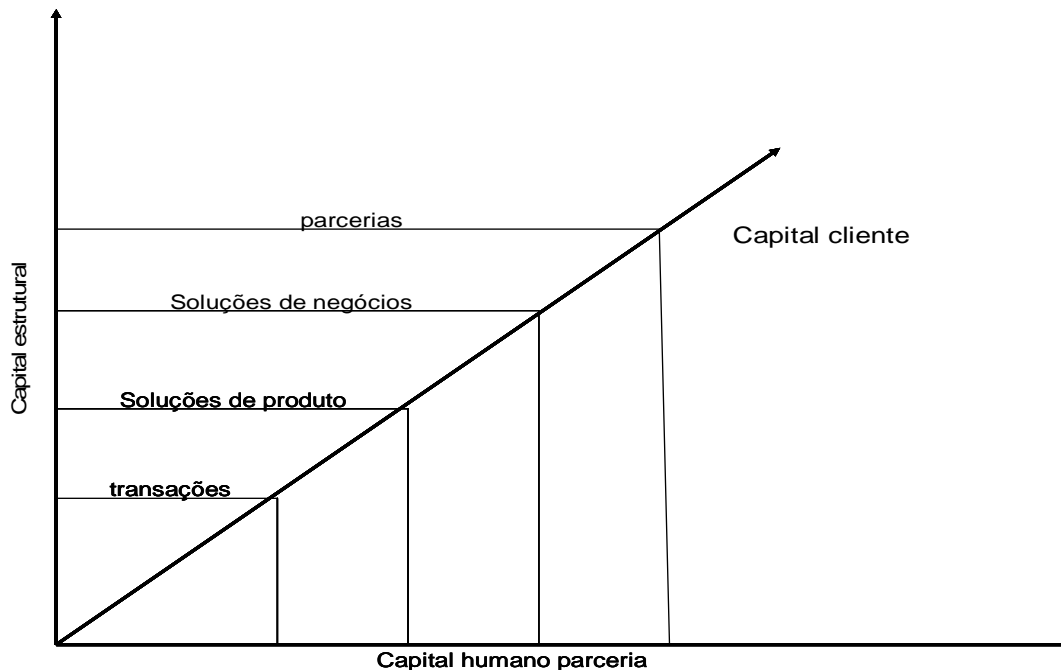
**1. Inovar com os clientes:** a inovação bem-sucedida, mesmo não sendo protegida por patentes, sempre foi uma defesa excepcional contra a redução das margens de lucro. Discutimos a inovação como um produto do capital humano, mas ela também tem um componente de capital do cliente. Independente de quem seja o seu comprador, ele deseja obter o máximo dos clientes *dele*. Inovar com os clientes tem também outra vantagem, um investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento) pode ser mais produtivo caso já se tenha um cliente e este se beneficia sendo o primeiro a experimentá-lo.

**2. Invista seus clientes de *empowerment*:** o que se busca com isso é a economia de custo e intimidade ao mesmo tempo, fornecedores e clientes navegam nos computadores uns dos outros, fazendo pedidos diretamente, verificando os níveis de estoque e o andamento das expedições. [...], isso dá aos clientes a oportunidade de lhes oferecer *feedback* antes de que a empresa cometa erros.

**3. Concentrar-se nos clientes como indivíduos:** clientes investidos de *empowerment* aumentam bastante a quantidade de informações que uma empresa tem sobre seu mercado (e as que os clientes têm sobre ela), mas transformar o conhecimento em capital cliente – um ativo duradouro cujo maior valor é a mera soma de transações – exige a capacidade de atender com flexibilidade às necessidades dos clientes individuais.

**4. Dividir ganhos com seus clientes:** se os fatores intangíveis nos relacionamentos com os clientes não fossem verdadeiramente valiosos eles continuariam sem recompensa, pois o mercado não deixa uma empresa aumentar seu preço se não o tiver merecido – pelo menos não por muito tempo. Quanto mais estreitos os laços entre produtor e consumidor, maior é a capacidade de se gerar excedente em forma de capital cliente.

A figura 6 destaca as etapas da intimidade entre comprador e vendedor e o aumento do capital humano, estrutural e do cliente que acompanha cada etapa da figura:

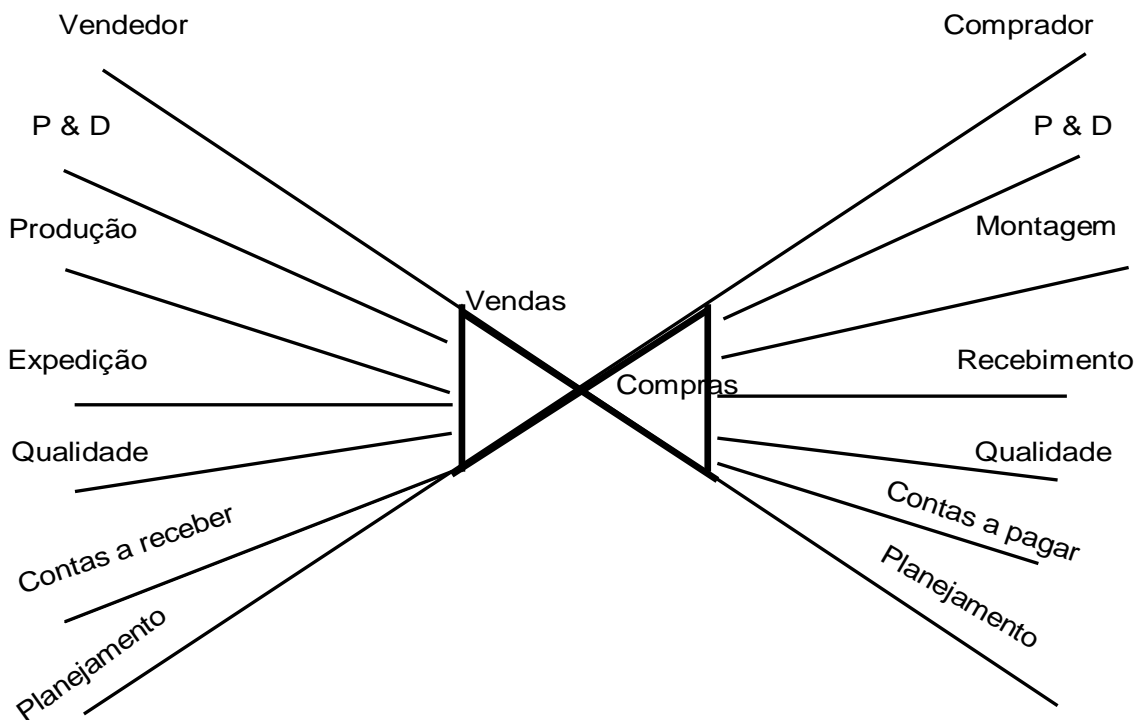


**Figura 6:** Estreitamento das relações  
 Fonte: Stewart (1998, p.141)

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.

**5. Aprender o negócio do seu cliente e lhe ensinar o seu:** quanto mais você souber sobre o negócio do seu cliente melhor poderá servi-lo. Os profissionais de negócios sempre souberam disso, mas é ainda mais importante para o trabalho de conhecimento, que é tão customizado.

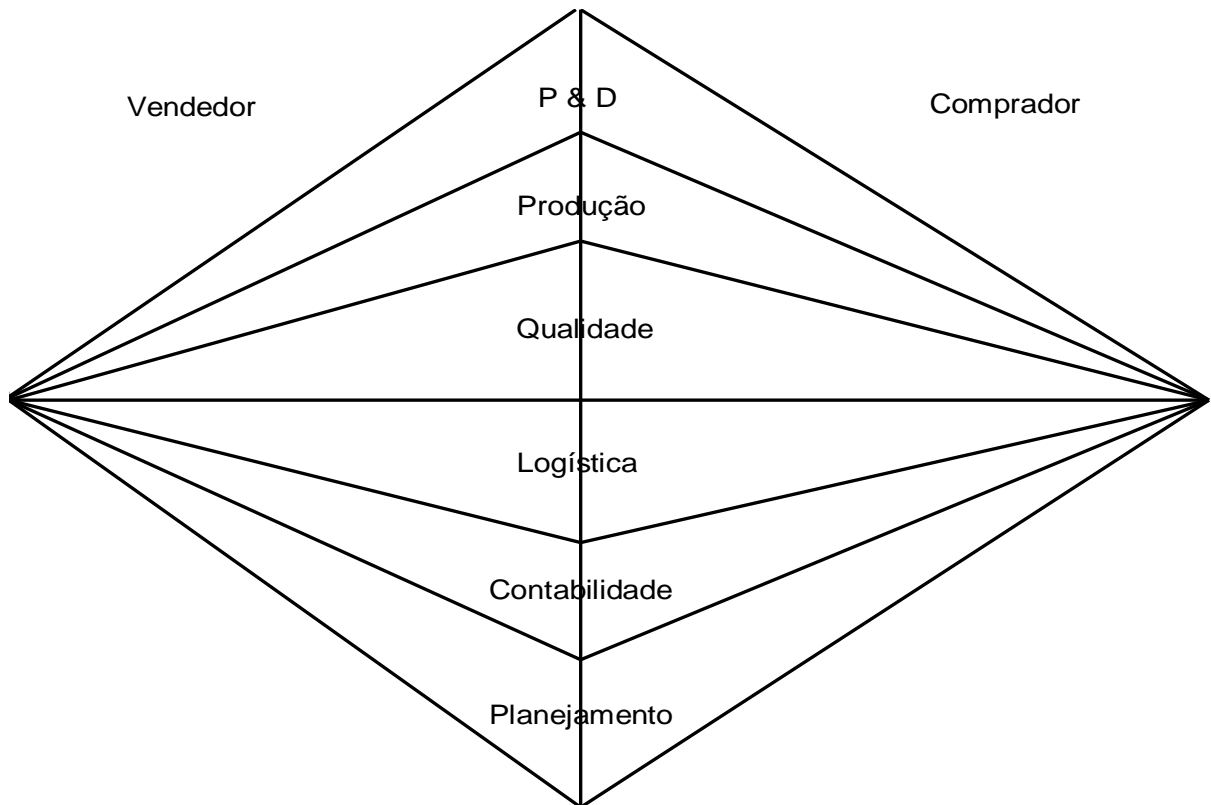
A figura 7 destaca que a maior parte dos relacionamentos entre comprador e vendedor assemelha-se a uma gravata borboleta:



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

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. Uma organização que pretende crescer de forma sustentada e sustentável precisa ser mais flexível em suas relações observando muito claramente como pensam seus clientes e o que eles necessitam (customização).

Stewart (1998, p.143) informa que, não se pode aprender sem os clientes (ou construir o capital cliente), deixando-se o relacionamento inteiramente nas mãos de um vendedor ou de um comprador. Em vez disso, pense em um diamante:



**Figura 8:** Relacionamento Diamante  
Fonte: Stewart (1998, P.143)

Em vez disso, deve-se pensar no relacionamento entre comprador e vendedor como um diamante (figura 8) 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.

**6. Tornar-se indispensável:** use a informação que você tem para fornecer um serviço vital para o cliente, dificultando a escolha de outro fornecedor.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo é uma replicação do Modelo do Navegador do Capital Intelectual de Stewart (1998) adaptado por Maurer (2008), em sua dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação Strito Sensu – Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, uma organização intensiva em conhecimento. A metodologia utilizada neste trabalho é, evidentemente, a mesma utilizada por Maurer (2008) para que não hajam distorções na aplicação do modelo dentro da Universidade de Passo Fundo, também uma organização intensiva em conhecimento. Contudo, a diferença está na ampliação do público pesquisado, uma vez que a aplicação do trabalho de Maurer (2008), ficou restrita ao grupo de gestores da Unijuí, neste trabalho, além de dar sequência à aplicação desse Modelo em uma outra Instituição de Ensino, com características comunitária, irá se ampliar a investigação para todo o público interno da Universidade, não ficando restrita a um único segmento, como ocorreu no estudo anterior mencionado.

Acredita-se que além de proporcionar uma nova validação do Modelo, aplicado, então, em uma outra Instituição, amplia-se, também, a amostra e abre espaço para uma análise mais completa do entendimento de como se estrutura o Capital Intelectual de uma Universidade, recurso este considerado estratégico no cumprimento da missão desse tipo de organização – Organização Intensiva em Conhecimento.

A metodologia apresenta significada importância, pois ordena a ação utilizando métodos aos quais foram empregados para desenvolver o 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), discutível, repleto de reflexão, discussão, contradição, sistematização e resistemização que dão vitalidade ao fenômeno estudado, o que justifica a sua neutralidade.

O trabalho científico planejado para esta pesquisa apresenta coerência e obedece a determinados padrões sobre os 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 (2007, p. 16), como o "caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade", e inclui "as concepções teóricas de abordagens, 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, que configura a perspectiva humanista das ciências sociais aplicadas, bem como a caracterização da pesquisa como sendo embasada no método quantitativo de investigação. Com relação aos fins apresenta-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. Quanto aos meios é bibliográfica e de campo, com amostra probabilística, que utilizou a técnica de estudo de caso, o levantamento de dados pelo meio de questionários e de análise de documentos.

### **3.1 CORRENTE FILOSÓFICA SUSTENTADORA DA PEQUISA**

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 vêem o mundo, fornecendo novas teorias e indagações sobre os fenômenos investigados. "Esta combinação de novas teorias e perguntas é chamada de novo paradigma".

O novo paradigma, que surgiu durante os últimos cinquenta 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, era 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.

De acordo com 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 apresentadas, entende-se que este estudo se enquadra na perspectiva humanista das ciências sociais, uma vez que procura identificar a Estruturação do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo a partir da percepção que os sujeitos tem sobre essa questão.

### **3.2 CLASSIFICAÇÃO 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". Neste contexto, este estudo pode ser considerado tanto qualitativo quanto quantitativo, uma vez que reúne características dos dois métodos.

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.

Nessa perspectiva 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.

Relata 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.

Nesta pesquisa, que envolveu uma abordagem quanti-qualitativa, utilizou-se um estudo de caso singular, com a aplicação de questionário sobre as percepções que os sujeitos têm da constituição do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo, 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.

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 (1987), 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.

Para 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.

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2008, p.49), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora a Universidade de Passo Fundo seja uma instituição com tradição e alvo de pesquisas em diversas áreas de investigação, não se verificou a existência de estudos que abordem a percepção do Capital Intelectual da Universidade com o ponto de vista pelo qual a pesquisa ira abordar.

A pesquisa exploratória no entendimento de Vergara (2008, p.47), “não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Descritiva, porque visa descrever percepções, expectativas e sugestões de todos os atores envolvidos nesse processo. Para Vergara (2008, p.47), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, ela não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação sobre: as Instituições de Ensino Superior comunitárias, instituições sem fins lucrativos, organizações intensivas em conhecimento e capital intelectual. A investigação foi também, documental, porque se valeu de documentos internos da Universidade de Passo Fundo que falavam a respeito ao objeto de trabalho. A pesquisa foi de campo, porque foi realizada uma pesquisa

dentro da Universidade de Passo Fundo, através de um questionário aplicado a comunidade interna da UPF.

Portanto trata-se de um estudo, que considerou a perspectiva humanista das ciências sociais, utilizando-se de uma abordagem quanti-qualitativa, a utilização desse método se deu em função de que o mesmo agrega tanto os aspectos quantitativos quanto qualitativos, quanto aos fins exploratória e descritiva e quanto aos meios bibliográfica e de campo.

### **3.3 DEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO – UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

A busca pelo conhecimento como forma de liberdade e cidadania. Um grande número de egressos do 2º grau sem possibilidade de dar continuidade aos estudos, já que cursos superiores só eram oferecidos em Porto Alegre e Pelotas. Uma Igreja preocupada com a formação cristã na Região Norte do Rio Grande do Sul. Esses são os principais fatores que conspiraram para o início do movimento social e comunitário que resultaria no surgimento da Universidade de Passo Fundo (UPF).

Era o começo dos anos 50 e a instituição passou a ser fundamentada, de fato, com a criação da Sociedade Pró-Universidade de Passo Fundo e do Consórcio Universitário Católico de Passo Fundo. A data oficial de fundação da Sociedade é 2 de fevereiro de 1950. A SPU, como foi chamada, tinha por finalidade criar e manter escolas superiores e congregá-las, futuramente, em universidade. Cerca de cinco anos depois, preocupadas com a formação de novos professores para atender a expansão do ensino na região, várias entidades uniram-se em prol da idéia de criarem-se faculdades de Filosofia, Pedagogia e Letras Anglo-Germânicas. Surgia então, no dia 6 de julho de 1956, o Consórcio Universitário Católico.

Em 21 de abril de 1956, realizou-se a aula inaugural da Faculdade de Direito. A aula inaugural dos cursos de Filosofia, Pedagogia e Letras aconteceram no dia 7 de março de 1957. A Faculdade de Odontologia foi criada no dia 28 de dezembro de 1959, porém a autorização de funcionamento só foi obtida em 12 de maio de 1961. Pouco menos de um mês depois, eram iniciadas as aulas. Já a Faculdade de Agronomia teve sua aula inaugural realizada no dia 26 de maio de 1961.

Em 1967, foi criada a Fundação UPF e encaminhado ao Conselho Federal de Educação o processo solicitando a criação da Universidade. O Consórcio foi extinto e seu patrimônio entregue à nova entidade. Neste período, existiam seis faculdades na cidade: Direito, Ciências

Políticas e Econômicas, Odontologia, Agronomia, Filosofia e Instituto de Belas Artes. No total, elas congregavam 208 professores, 64 funcionários e 2.127 alunos. A data oficial de criação da UPF é 6 de junho de 1968. Neste dia, era publicado no Diário Oficial da União o decreto nº 62.835, que reconhecia a criação da instituição. Ela foi precedida de dois momentos significativos. O ato de assinatura do decreto de reconhecimento foi assinado no dia 2 de abril de 1968, no Palácio Piratini, em Porto Alegre, pelo presidente Artur da Costa e Silva e pelo ministro Tarso Dutra. No dia 11 de maio daquele ano, foi realizado o ato de instalação da universidade, com a participação da comunidade. Porém foi a publicação no Diário da União que oficializou o surgimento da UPF.

A Missão da Universidade de Passo Fundo é: **Produzir e difundir conhecimentos que promovam a melhoria da qualidade de vida e formar cidadãos competentes, com postura crítica, ética e humanista, preparados para atuar como agentes transformadores.**

Atualmente, a Universidade de Passo Fundo estrutura-se em Unidades Acadêmicas, articulados entre si através por órgãos de apoio e vinculados ao Conselho Universitário e à Reitoria. Sua função básica “é desenvolver o ensino, pesquisa e extensão. A estrutura física está distribuída em 07 campi com vista a ampliar e qualificar os serviços prestados e fortificar a interação com a sociedade.

**Unidades Acadêmicas:**

Instituto de Ciências Biológicas - ICB

Instituto de Ciências Exatas e Geociências - ICEG

Instituto de Filosofia e Ciências Humanas - IFCH

Faculdade de Artes e Comunicação - FAC

Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAMV

Faculdade de Educação - FAED

Faculdade de Educação Física e Fisioterapia - FEF

Faculdade de Direito - FD

Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - FEAC

Faculdade de Engenharia e Arquitetura - FEAR

Faculdade de Medicina - FM

Faculdade de Odontologia - FO

**Estrutura Multicampi:**

A Universidade de Passo Fundo com sua característica de estar presente em várias regiões do estado a fim de que se possa desenvolvê-las em suas mais variadas competências possui ainda uma estrutura multicampi assim descrita

UPF – Campus Carazinho

UPF – Campus Casca

UPF – Campus Lagoa Vermelha

UPF – Campus Palmeira das Missões

UPF – Campus Sarandi

UPF – Campus Soledade

**3.4 SUJEITOS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS**

Em relação ao objeto de estudo os atores sociais segundo (Minayo, 2007, p. 48) precisa-se ainda responder quem são os sujeitos envolvidos na pesquisa. Esse processo, ainda segundo a autora, de definição de uma certa quantidade de representantes num universo de possibilidades é também denominada de ‘seleção de amostra’ ou ‘definição de amostragem’. Existem segundo Minayo (2007, p.48) dois grandes tipos de amostras: as probabilísticas (quando elementos de uma população possuem probabilidade conhecida e não-nula de participarem da amostra escolhida) e as não probabilísticas. Conhecer a oportunidade de um sujeito ser escolhido permite estimar o erro de amostragem, o que ajuda ao pesquisador generalizar equivocadamente uma situação específica a toda a população.

Elegeu-se como população para esta pesquisa, o público interno da Universidade de Passo Fundo, assim formado: Reitoria: Reitor, Vice-Reitoria de Graduação, Vice-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação, Vice-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários e Vice-Reitoria Administrativa; Diretores de Unidade (já nominadas na definição da organização), Diretores de Campi (já nominados na definição da organização), Coordenadores de Curso, professores e funcionários.

Destaca-se ainda que: Reitor, Vice-Reitoria de Graduação, Vice-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação, Vice-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários e Vice-Reitoria Administrativa; Diretores de Unidade, Diretores de Campi pertencentes ao público eleito para esta pesquisa (Censo) receberam o instrumento de pesquisa (questionário) por meio eletrônico.

Sendo que este público respondeu ao questionário por adesão. Fato que estabelece a aceitação de um erro amostral de 5% e que torna a amostra probabilística.

Já para os coordenadores de curso, professores e funcionários da Universidade de Passo Fundo foi realizado uma pesquisa com aplicação de questionário como será demonstrado abaixo.

Para o entendimento da concepção de população utiliza-se do conceito de Richardson (1999), segundo o qual a população é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Usualmente, fala-se de população ao referir-se a todos os habitantes de um determinado lugar.

Já para o conceito de amostra, Richardson (1999) estabelece que a cada unidade ou membro da população, ou universo, denomina-se de elemento, e quando se toma certo número de elementos para investigar algo sobre a população a que pertencem, está-se referindo à amostra.

Hair Jr. et al. (2005, p. 237) definem a amostra como sendo um subconjunto relativamente pequeno da população. Ou seja, qualquer subconjunto da população por meio do qual é possível estimar as características da população. Deste modo, a amostra desta pesquisa deve possuir as mesmas características da população, o que varia são os critérios de seleção de classificação da amostra. Nesta pesquisa, a amostra configura-se como probabilística do tipo aleatória simples.

De acordo com Bussab e Morettin (2004, p.262) “a amostragem aleatória simples é a maneira mais fácil para selecionarmos uma amostra probabilística de uma população”.

Corroborando com a idéia anterior Lakatos e Marconi (2001) relatam que, o tipo de amostra probabilística aleatória simples estabelece que cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido.

Qualquer que seja a amostra, ela serve para apresentar um resultado. Como o nível de confiança desejado é de 95% e um erro de estimação permitido de 5%, tem-se o seguinte o cálculo da amostra:

$$n_0 \cong 1/e^2$$

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Sendo que:

$n_0$  = tamanho da amostra (valor procurado);

$e$  = erro amostral tolerável (5% ou  $e = 0,05$ );

$N$  = população (877 professores)

Inicialmente calcula-se uma primeira estimativa  $n_0$  na fórmula acima. Após, com o valor  $n_0$  e  $N$ , calcula-se o tamanho da amostra ( $n$ ), como segue:

$$n_0 = 1/(0,05)^2$$

$$n_0 = 400$$

$$n = (877 \times 400) / (877 + 400) = 274$$

Portanto, tem-se uma amostra probabilística e aleatória estratificada de 274 professores lotados nas 12 unidades da Universidade de Passo Fundo. Para efeitos de arredondamento (como destaca a tabela a seguir) o número de professores pesquisados foi de 278 professores.

.Unidade	Total Professores	%no total	Amostra total	Estratificada	Arredondamento
FAC	41	0,04675	274	12,80957811	13
FAED	47	0,053592	274	14,68415051	15
FAMV	50	0,057013	274	15,62143672	16
FD	101	0,115165	274	31,55530217	32
FEAC	88	0,100342	274	27,49372862	28
FEAR	82	0,093501	274	25,61915621	26
FEFF	39	0,04447	274	12,18472064	13
FM	124	0,141391	274	38,74116306	39
FO	45	0,051311	274	14,05929304	14
ICB	83	0,094641	274	25,93158495	26
ICEG	86	0,098062	274	26,86887115	27
IFCH	91	0,103763	274	28,43101482	29
<b>Total</b>	<b>877</b>	<b>1</b>		<b>274</b>	<b>278</b>

**Tabela 3:** Amostra Probabilística Professores UPF

Fonte: Dados Pesquisa

Da mesma forma foi realizado pesquisa (questionário) com os funcionários da Instituição, utilizando-se os mesmos parâmetros tem-se:

$$n_0 \cong 1/e^2$$

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Sendo que:

$n_0$  = tamanho da amostra (valor procurado);

$e$  = erro amostral tolerável (5% ou  $e = 0,05$ );

$N$  = população (1110 funcionários)

Inicialmente calcula-se uma primeira estimativa  $n_0$  na fórmula acima. Após, com o valor  $n_0$  e  $N$ , calcula-se o tamanho da amostra ( $n$ ), como segue:

$$n_0 = 1/(0,05)^2$$

$$n_0 = 400$$

$$n = (1110 \times 400) / (1110 + 400) = 293$$



Portanto, tem-se uma amostra probabilística e aleatória estratificada de 293 funcionários lotados no Campus Central e na estrutura multicampi da Universidade de Passo Fundo. Para efeitos de arredondamento (como destaca tabela a seguir) o número de funcionários pesquisados foi de 295 funcionários

<b>Campus</b>	<b>Total funcionários</b>	<b>%no total</b>	<b>Amostra total</b>	<b>Estratificada</b>	<b>Arredondamento</b>
Campus Central	1023	0,921622	293	270,0351351	270
Soledade	16	0,014414	293	4,223423423	5
Palmeira	13	0,011712	293	3,431531532	4
Lagoa Vermelha	11	0,00991	293	2,903603604	3
Carazinho	21	0,018919	293	5,543243243	6
Casca	15	0,013514	293	3,959459459	4
Sarandi	11	0,00991	293	2,903603604	3
<b>Total</b>	<b>1110</b>	<b>1</b>		<b>293</b>	<b>295</b>

**Tabela 4:** Amostra Probabilística Funcionários UPF  
Fonte: Dados Pesquisa

Na Tabela 5 podemos vislumbrar os 06 grupos de indivíduos (população) objeto desse estudo e sua amostra para fins dessa pesquisa.

<b>Grupos Pesquisados</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>
Reitoria	5	4
Diretores de Unidade	12	9
Diretores de Campi	5	4
Coordenadores de Curso	52	52
Professores	877	278
Funcionários	1110	295
Total	2061	642

**Tabela 5:** Público objeto da pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa

No entendimento de Goldenberg (2005) o pesquisador deve possuir algumas qualidades essenciais, tais como: respeito e interesse real pelos pesquisados, flexibilidade, criatividade, capacidade de demonstrar simpatia pelos pesquisados e sensibilidade.

A coleta dos dados também se deu por meio de pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (1999), é desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Utilizou-se também de pesquisa documental, através de documentos oficiais, registros e arquivos, neste caso, a história de inserção da Universidade de Passo Fundo em sua região de abrangência. Para a efetivação da pesquisa de campo e coleta dos dados, foi aplicado um instrumento de coleta de dados (questionário) com perguntas fechadas que, segundo Minayo (2007, p.61) permite a aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual formulou uma pergunta, mas também estabelecer uma interação com os 'atores' que conforma a realidade e, assim, constrói um conhecimento empírico importantíssimo para quem faz pesquisa social.

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, foram utilizados 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.

### **3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Faz-se necessário relatar que a Análise e Interpretação de Dados foi realizado nos mesmos moldes da Pesquisa de Maurer (2008), por se tratar também de uma organização intensiva em conhecimento, no caso o objeto de estudo é a Universidade de Passo Fundo.

Portanto, utilizou-se do mesmo instrumento de coleta de dados (questionário) que já foi testado no trabalho anterior de Maurer (2008).

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 socioeconômica 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 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), foi utilizado o Programa Microsoft Excel, calculando-se, por meio de suas funções, a média obtida através dos dados coletados e o desvio padrão 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:

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

**Tabela 6** – Medidas do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo  
 Fonte: Adaptado de Maurer (2008)

### 3.6 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 e dos questionários; os dados foram relacionados ao gráfico de radar, denominado Navegador do Capital Intelectual, desenvolvido por Stewart (1998) adaptado por Maurer (2008) à UNIJUI e replicado para essa pesquisa realizada na Universidade de Passo Fundo, conforme os aspectos e fatores que se deseja 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).

Este navegador, conforme demonstra a Figura 9 possibilita 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 dimensão, 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 (professores e funcionários);
- 2 – Capacidade de oferta de novos produtos/serviços à comunidade (mercado);
- 3 – Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador (professores e funcionários) nas atividades e repercussão do seu trabalho na satisfação do cliente.

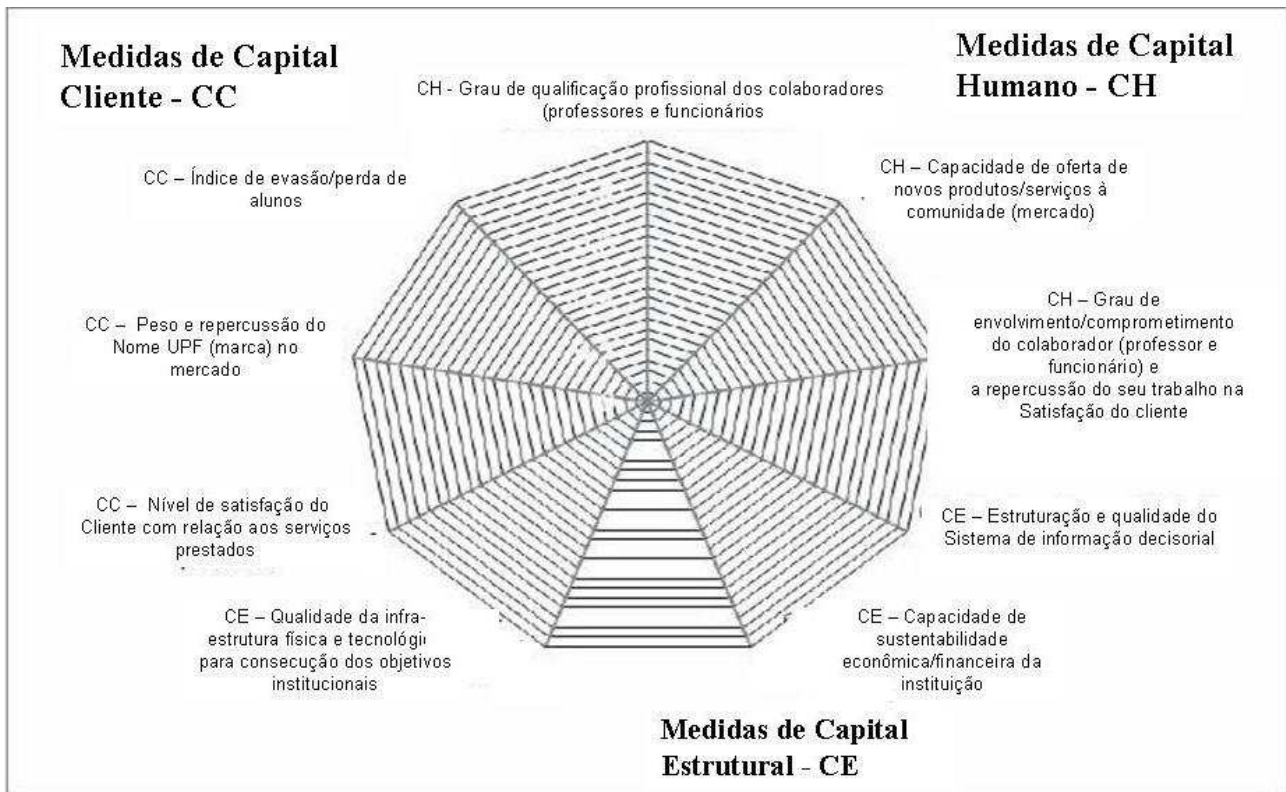
Para a medida do capital estrutural, foram levantadas três questões, sendo elas:

- 1 – Estruturação e qualidade do sistema gerencial de informações decisórias;
- 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 UPF (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 9:** Proposta do Navegador do Capital Intelectual para a UPF  
 Fonte: Adaptado de Stewart (1998)

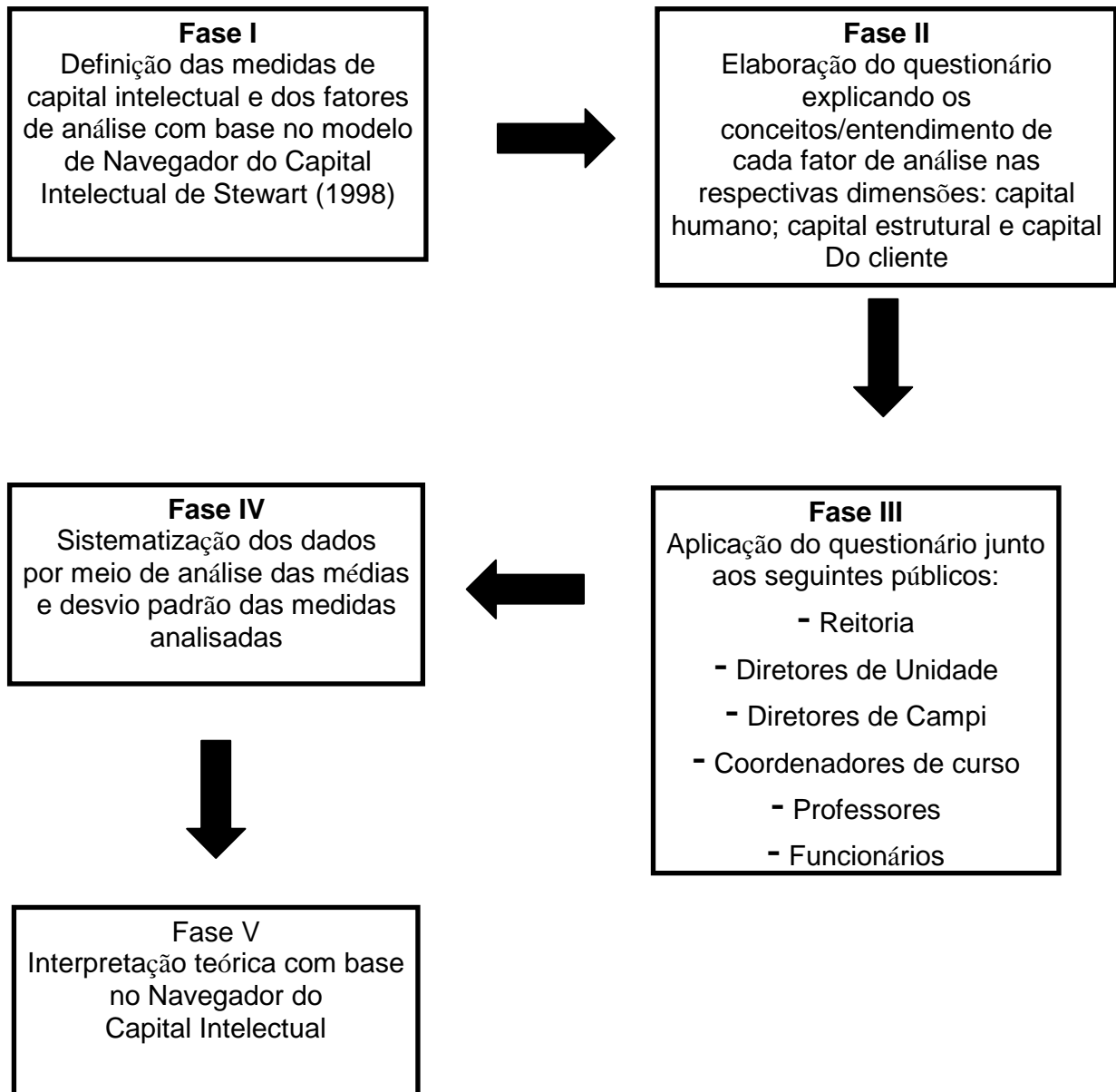
O gráfico de radar apresenta algumas vantagens, como:

1. Mostra como a empresa se encontra no momento e para onde deve se dirigir;
2. Por ser de fácil visualização, pode ser comparado com o de outra empresa concorrente para, assim, determinar suas forças ou deficiências;
3. 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;
4. 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 – Universidade de Passo Fundo – e qual o caminho que a mesma deverá percorrer tendo em vista o estudo do seu capital intelectual como uma vantagem

competitiva. Por fim, para chegar aos resultados do estudo, definiu-se os seguintes passos para sua efetiva elaboração, configurando o design da pesquisa, como ilustra a figura 10:



**Figura 10:** Design da Pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo pesquisador



## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção é introduzida pela análise dos resultados referentes às Medidas de Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo obtidas por meio da aplicação de questionários a 06 (seis) grupos da Universidade.

O gráfico de radar – Navegador do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo – é apresentado nesta seção levando em consideração os dados e informações coletadas para a formação do mesmo.

### **4.1 ANÁLISE DAS MEDIDAS DO CAPITAL INTELECTUAL DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

Uma síntese das informações obtidas por meio dos questionários aplicados será apresentada a seguir.

O questionário aplicado (APÊNCICE) procurou levantar os dados referentes às 09 (nove) questões que compõem o Radar do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo, ou seja, o radar é formado pela média das respostas de cada questão do questionário.

É importante mencionar que o questionário foi aplicado em 06 (seis) grande grupos (público interno) da Universidade de Passo Fundo, a saber: Reitoria (05 indivíduos); Diretores de Unidade (12 indivíduos); Diretores de Campi (05 indivíduos); Coordenadores de Curso (52 indivíduos); Professores (278 indivíduos) e Funcionários (295 indivíduos).

O grupo que compõem a gestão da Universidade de Passo Fundo que são, Reitoria, Diretores de Unidade e Diretores de Campi, receberam o questionário por meio eletrônico e destes houve o seguinte retorno: o grupo Reitoria 80% dos indivíduos responderam, ou seja apenas um componente da Reitoria não respondeu o questionário. Do grupo de Diretores de Unidade a participação se deu na ordem de 75% de indivíduos respondentes, ou seja, apenas 03 Diretores de Unidade não responderam o questionário. O último grupo de gestores da Universidade de Passo Fundo são os Diretores de Campi esse teve a participação de 80% de indivíduos, ou seja, apenas um Diretor de Campus não respondeu o questionário. A adesão da equipe diretiva da Universidade de Passo Fundo à pesquisa já demonstra um alto grau de envolvimento/comprometimento destes nas questões pertinentes à Universidade.

Os três grupos restantes, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários, a aplicação do questionário deu-se *in loco* havendo, portanto, o seguinte percentual de respostas: o grupo dos Coordenadores de Curso obteve a participação 100% dos indivíduos. No grupo dos Professores houve uma participação na ordem de 98,56%. Importante relatar que nesse grupo dos professores alguns não responderam todas as questões da pesquisa por entenderem que não tinham informações e/ou conhecimento para a resposta, outros professores, caso específico dos professores da Psicologia (Unidade IFCH) não responderam por não concordarem com a metodologia da pesquisa.

Por último o grupo dos Funcionários obteve-se um percentual de resposta de 100%, aqui cabe ressaltar uma mudança na forma de aplicação dos questionários, pela dificuldade de aplicação dos mesmos *in loco* na Estrutura Multicampi (Campus Palmeira das Missões, Campus Soledade, Campus Carazinho, Campus Casca, Campus Lagoa Vermelha e Campus Sarandi), foi utilizado o mesmo expediente do grupo de gestores. Os questionários foram enviados por meio eletrônico em um total de 25, infelizmente não se obteve nenhuma resposta aos questionários enviados aos Campi da Universidade. Por outro lado a adesão dos funcionários (274 funcionários) do Campus Central foi na ordem de 100%.

Para a sistematização das análises, os dados coletados nos questionários foram divididos em três seções, a saber:

1ª seção: Medidas de Capital Humano - Nesta seção foram analisados os dados relativos ao Capital Humano da Instituição coletados entre os 06 (seis) grandes grupos, sendo que será analisada 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 apurada 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 mediu os dados referentes ao Capital do Cliente, onde foi 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 06 (seis) grandes grupos, foram analisados em suas médias e desvio padrão, que resultam no grande gráfico de radar do Capital Intelectual da Instituição pesquisada.

#### 4.1.1 Medidas do Capital Humano

Esta seção divide-se em 07 (sete) partes, sendo: a medida do capital humano na visão da Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários, por fim uma análise consolidada da percepção de todos os grupos.

##### a) Visão da Reitoria sobre o Capital Humano da Universidade de Passo Fundo:

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

CAPITAL HUMANO							
REITORIA							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Grau de Qualificação Profissional				3	1	4,25	0,5
Capacidade de Oferta de novos produtos/serviços			2	1	1	3,75	0,96
Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador		1	2	1		3	0,82
<b>Média Geral Capital Humano Reitoria</b>						<b>3,67</b>	

**Tabela 7:** Capital Humano Visão Reitoria  
Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 7, que demonstra o Capital Intelectual da Universidade – visão Reitoria – define que a média geral dos quesitos que compõem esse item é de 3,67, o que para fins da pesquisa é uma média **regular**. Na montagem dessa média observam-se variações significativas

ocorridas entre os quesitos que oscilaram entre 3,0 (grau de envolvimento/comprometimento do colaborador), quesito com avaliação menor, apresentando, portanto, um grau de preocupação maior por parte da Reitoria e 4,25 (grau de qualificação profissional), quesito que apresentou a maior avaliação da Reitoria.

Na questão que mede o grau de qualificação profissional dos colaboradores da Universidade de Passo Fundo a média alcançada foi de 4,25, tendo 5,0 como nível ótimo. Percebe-se que para a Reitoria os colaboradores (professores e funcionários) apresentam um grau de competência **bom**, na realização de suas atividades. Isso permite que a Universidade possa estabelecer novas estratégias de captação de alunos utilizando essa média como diferencial competitivo. Na questão seguinte, que mede a capacidade de oferta de novos produtos/serviços, apresentou uma média de 3,75, o que denota que para a Reitoria é apenas **regular** esse quesito. Na última questão sobre o capital humano, que é o grau de comprometimento dos colaboradores, a Reitoria atribui à menor média dentre os quesitos dessa dimensão, sendo 3,3.

A percepção que a Reitoria tem sobre o Capital Humano da Universidade de Passo Fundo é boa, no entanto, destaca-se que no entendimento destes o grau de envolvimento/comprometimento dos colaboradores, principalmente dos professores, da Instituição é muito baixo, ocasionando um descontentamento por parte do corpo docente da Universidade levando a um aumento do Índice de Evasão. Nesse contexto é necessário uma melhora no diálogo (aproximação) entre Reitoria e professores.

No que tange ao desvio padrão esse mostra a média de desvio nas medições em relação à média, ou seja, quanto maior os desvios padrão, mais dispersas estão as medições individuais em relação à média.

No que diz respeito ao desvio padrão das respostas da Reitoria não se teve nenhum sobressalto, pois não há grande dispersão entre as respostas, os mesmos são considerados pequenos para as três questões analisadas. O grau de qualificação dos colaboradores obteve um desvio padrão de 0,5; a capacidade de oferta de novos produtos/serviços 0,96; e o grau de comprometimento dos colaboradores ficou com 0,82 de desvio padrão.

As respostas da Reitoria com relação ao Capital Humano demonstram o momento pelo qual está passando a Universidade onde as relações de confiança e comprometimento estão fortemente abaladas, o que se percebe por parte dos colaboradores é que os mesmos perderam o sentimento de “pertencimento” à Universidade. Em uma Organização Intensiva em Conhecimento isso é crucial para sustentabilidade.

**b) Visão dos Diretores de Unidade sobre o Capital Humano da Universidade de Passo Fundo:**

Em relação às respostas dos Diretores de Unidade, a configuração é a seguinte:

CAPITAL HUMANO							
DIRETORES DE UNIDADE							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Grau de Qualificação Profissional				4	5	4,56	0,53
Capacidade de Oferta de novos produtos/serviços			3	4	1	3,33	1,13
Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador		2	3	3	1	3,33	1,0
<b>Média Geral Capital Humano Diretores de Unidade</b>						<b>3,74</b>	

**Tabela 8:** Capital Humano Visão Diretores de Unidade  
Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral das respostas pertinentes ao Capital Humano – visão Diretores de Unidade – ficou em 3,74 o que para efeitos de pesquisa é **regular**. Percebe-se, no entanto que os Diretores de Unidade enxergam os quesitos que compõem essa dimensão praticamente da mesma forma que a Reitoria denotando com isso que a visão dos principais gestores da Universidade de Passo Fundo sobre o Capital Humano é muito parecida.

De acordo com a tabela, as respostas dos Diretores de Unidade alcançaram a média de 4,56, no que diz respeito ao grau de qualificação dos colaboradores um índice ainda maior que o percebido pela Reitoria. Quanto à capacidade de oferta de novos produtos/serviços, a média alcançada foi 3,33, ou seja, apenas **regular**. Já para o quesito grau de comprometimento dos colaboradores, os Diretores de Unidade atribuíram a média de 3,33, de novo aparece à questão do comprometimento com uma média apenas **regular**.

Neste sentido, o grau de dispersão entre as respostas é maior, uma vez que os indivíduos respondentes são em número maior o que possibilita uma variação mais ampla. Sendo assim, o desvio padrão em relação ao grau de qualificação dos colaboradores foi de 0,53. Para o quesito capacidade de oferta de novos produtos/serviços, o desvio padrão foi de 1,13. Já para o grau de comprometimento dos colaboradores o índice ficou em 1,0.

As respostas dos Diretores de Unidade com relação ao Capital Humano demonstram que a Reitoria e Diretores estão percebendo essas três questões sob o mesmo ângulo, ressalta-se o quesito comprometimento dos colaboradores.

**c) Visão dos Diretores de Campi sobre o Capital Humano da Universidade de Passo Fundo:**

Em relação as respostas dos Diretores de Campi, os dados coletados foram os seguintes:

CAPITAL HUMANO							
DIRETORES DE CAMPI							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Grau de Qualificação Profissional				3	1	4,25	0,5
Capacidade de Oferta de novos produtos/serviços			3	1		3,25	0,5
Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador		1	2	1		3	0,82
<b>Média Geral Capital Humano Diretores de Campi</b>						<b>3,50</b>	

**Tabela 9:** Capital Humano Visão Diretores de Campi

Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral das respostas pertinentes ao Capital Humano – visão Diretores de Campi ficou em 3,5, o que para efeitos dessa pesquisa é **regular**. Percebe-se, no entanto que o grupo de gestores da Universidade de Passo Fundo (Reitores, Diretores de Unidade e Diretores de Campi) possuem uma unidade de pensamento quando as questões são sobre a dimensão humana. Revela-se com isso uma importante percepção sobre a forma como a Universidade é gerida sob o ponto de vista do Capital Humano, todos os gestores entendem que falta envolvimento/comprometimento dos colaboradores da Universidade.

Quanto à média obtida pelas respostas dos Diretores de Campi, segundo a Tabela 9, a questão que mede o grau de qualificação profissional foi de 4,25, o que é considerado **bom**. Na questão que mede a capacidade de oferta de novos produtos/serviços, a média alcançada foi de 3,25, considerada apenas **regular**, para efeito dessa análise e a questão que mede o grau de

comprometimento/envolvimento do colaborador, a média ficou em 3, a média mais baixa dentre as respostas dos Diretores de Unidade ficando, também, **regular**.

A questão que se refere ao grau de comprometimento/envolvimento do colaborador, de acordo com a tabela 9, demonstrou maior desvio padrão em relação à sua média, visto a dispersão entre as respostas serem maiores, variando entre as escalas 2 (**fraco**) a 4 (**bom**). Já para as questões que medem o grau de qualificação profissional e a capacidade de oferta de novos produtos/serviços, ambos, atingiram um desvio padrão de 0,5 em relação a suas médias, o que é considerado baixo para efeito dessa análise.

Em uma primeira análise, percebe-se que os Diretores de Campi possuem, com relação ao Capital Humano da Universidade de Passo Fundo, uma visão muito parecida com a dos membros da Reitoria, denota-se com isso que os Diretores dos Campi, muito embora estejam, em cidades distantes da sede, possuem uma visão sistêmica da Universidade.

#### d) Visão dos Coordenadores de Curso sobre o Capital Humano da Universidade de Passo Fundo:

Em relação às respostas dos Coordenadores de Curso, os dados obtidos através do questionário aplicado aos 52 indivíduos (coordenadores) foram as seguintes:

CAPITAL HUMANO							
COORDENADORES DE CURSO							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Grau de Qualificação Profissional			6	29	17	4,21	0,64
Capacidade de Oferta de novos produtos/serviços	2	1	17	21	11	3,73	0,95
Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador		4	20	15	13	3,71	0,94
<b>Média Geral Capital Humano Coordenadores de curso</b>						<b>3,88</b>	

**Tabela 10:** Capital Humano Visão dos Coordenadores de Curso  
Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 10 demonstra que a média geral pertinente ao Capital Humano, 3,88 (**regular**), obtidas através das respostas dos questionários aplicados aos Coordenadores de Curso não são

muito diferentes dos outros grupos analisados até aqui. Na questão que mede o grau de qualificação profissional, a média obtida foi de, 4,21, ou seja, **bom**. Na questão que se refere à capacidade de oferta de novos produtos/serviços, os Coordenadores de Curso atribuíram à média de 3,73, ou seja, apenas **regular**. Com relação ao grau de envolvimento/comprometimento a média, de novo, foi a mais baixa, 3,71, apenas **regular**.

Quanto ao desvio padrão, percebe-se que nas três questões analisadas, conforme a Tabela 10, o grau de dispersão entre as respostas variou entre 1 (**muito 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 da Universidade de Passo Fundo, na visão dos Coordenadores de Curso, mostram claramente que os mesmos se envolvem fortemente na gestão desse importante capital dentro da Instituição, observa-se, ainda, que dentre todos os grupos analisados até agora (Reitoria, Diretores de Unidade e Diretores de Campi), a questão que se refere ao envolvimento/comprometimento dos colaboradores recebeu a média mais alta dentre esses grupos, importante referir que são os coordenadores de curso que estão mais próximos dos professores e funcionários da Instituição.

#### e) Visão dos Professores sobre o Capital Humano da Universidade de Passo Fundo:

Em relação às respostas do Professores sobre as questões pertinentes ao Capital Humano dentro da Universidade de Passo Fundo, os dados obtidos foram:

CAPITAL HUMANO							
PROFESSORES							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Grau de Qualificação Profissional		4	23	155	97	4,24	0,66
Capacidade de Oferta de novos produtos/serviços	2	14	73	120	67	3,85	0,87
Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador	1	12	61	130	73	3,94	0,83
<b>Média Geral Capital Humano Professores</b>						<b>4,01</b>	

**Tabela 11:** Capital Humano Visão dos Professores  
Fonte: Dados da Pesquisa



A média geral desse quesito para o público entrevistado foi de 4,01, considerado para efeitos dessa pesquisa, **bom**. O que desponta nessa análise é a questão que envolve o grau de envolvimento/comprometimento do colaborador, a mesma para esse grupo de análise recebeu a segunda melhor média na dimensão do Capital Humano, representando, com isso, que os professores da UPF possuem um nível de envolvimento elevado quanto as questões que envolvem sala de aula, pesquisa e extensão.

Para os Professores da Universidade de Passo Fundo - aqui cabe ressaltar que em uma amostra não se tem como determinar quem serão os pesquisados, portanto, torna-se importante dizer que foi ouvido todas as categorias de professores, por adesão, da Instituição, inclusive aqueles que não pertencem ao quadro de carreira – as médias alcançadas na questão pertinente ao grau de qualificação profissional foi de 4,25, ou seja, **bom**. Já para a questão que envolve a capacidade de oferta de novos produtos/serviços, a média foi 3,85, ou seja, apenas **regular**. A última questão que mede o grau de envolvimento/comprometimento do colaborador, a média das respostas dos Professores foi de, 3,94, ou seja, **regular**. Importante referir sob o ponto de vista de uma análise geral que é a média mais alta dentre todos os grupos pesquisados. Talvez apareça ai um pouco do espírito corporativista na Instituição.

O desvio padrão desse grupo de análise também foi baixo, destaca-se que o universo pesquisado, 278 professores, permite de certa forma grandes dispersões que foram de 1 (**muito fraco**) a 5 (**muito bom**), ficando o desvio padrão para as três questões menor do que 1 (um).

#### **f) Visão dos Funcionários sobre o Capital Humano da Universidade de Passo Fundo:**

Em relação às respostas obtidas através dos questionários aplicados ao grupo de funcionários da Universidade de Passo Fundo (apenas Campus Central) obteve-se os seguintes dados:

CAPITAL HUMANO							
FUNCIONÁRIOS							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Grau de Qualificação Profissional		9	24	139	102	4,22	0,74
Capacidade de Oferta de novos produtos/serviços	1	11	56	139	67	3,94	0,80
Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador	2	8	45	139	80	4,05	0,84
<b>Média Geral Capital Humano Funcionários</b>						<b>4,07</b>	

**Tabela 12:** Capital Humano Visão dos Funcionários (Campus Central)  
Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral desse grupo de respondentes ficou em 4,07, representando para efeitos dessa pesquisa, uma média **boa**. Percebe-se que os funcionários da Universidade pensam da mesma forma que os professores, ambos pertencentes ao grupo de colaboradores, no que tange ao quesito grau de envolvimento/comprometimento dos colaboradores. Esse grupo de respondentes alcançou a média mais alta entre todos os grupos de análise.

De um modo geral, as médias das repostas obtidas através de questionário aplicado aos Funcionários da Instituição não destoaram das médias dos demais grupos pesquisados. A questão que relaciona o grau de qualificação do profissional obteve como média, 4,22, ou seja, na visão dos Funcionários a qualificação é **boa**. Já para a questão sobre a capacidade de oferta de novos produtos/serviços, a média alcançada foi de 3,94, isso é apenas, **regular**. Para a última questão, que mede o envolvimento/comprometimento do colaborador, a mesma ficou em 4,05, ou seja, **boa**. Na verdade, as média desse grupo se assemelham e muito com as médias do grupo dos Professores, para esta pesquisa ambos são considerados colaboradores.

Da mesma forma que com o grupo anterior (professores), o desvio padrão desse grupo de análise também foi baixo, destaca-se que o universo pesquisado, 274 funcionários, permite de certa forma grandes dispersões que foram de 1 (**muito fraco**) a 5 (**muito bom**), ficando o desvio padrão para as três questões menor do que 1 (um).

**g) Visão geral sobre o Capital Humano da Universidade de Passo Fundo:**

Ao se analisar o Capital Humano, como um todo e considerando as repostas dos 06 (seis) grupos pesquisados, obteve-se os seguintes dados:

Medida do Capital Humano														
Pesquisa	Reitoria		Diretores de Unidade		Diretores de Campi		Coordenadores		Professores		Funcionários		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Grau de qualificação profissional	4.25	0.50	4.56	0.53	4.25	0.50	4.21	0.64	4.24	0.66	4.22	0.74	4.29	0.69
Capacidade de oferta de novos produtos/serviços	3.75	0.96	3.33	1.13	3.25	0.50	3.73	0.95	3.86	0.87	3.94	0.80	3.64	0.85
Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador	3.00	0.82	3.33	1.00	3.00	0.82	3.71	0.94	3.95	0.83	4.05	0.80	3.51	0.84
<b>Média Geral</b>	<b>3,67</b>		<b>3,74</b>		<b>3,50</b>		<b>3,88</b>		<b>4,01</b>		<b>4,07</b>		<b>3,81</b>	

**Tabela 13:** Capital Humano – Visão Geral

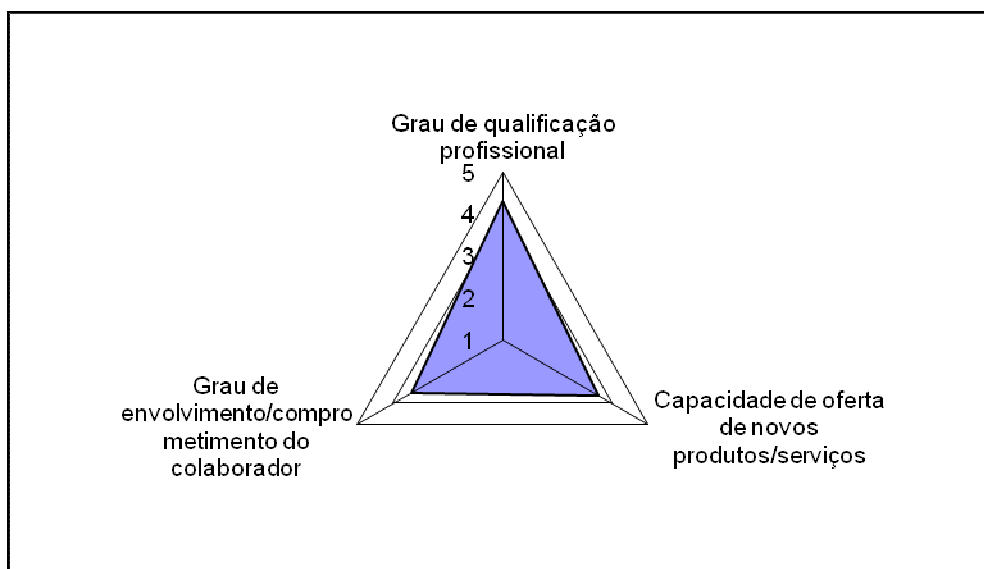
Fonte: Dados da Pesquisa

A análise da Tabela 13 oferece um panorama geral da percepção de todos os grupos pesquisados (Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de curso, Professores e Funcionários) sobre o Capital Humano dentro da Universidade de Passo Fundo. De acordo com as médias dos 06 (seis) grupos pesquisados, pode-se afirmar que as mesmas se mantêm em um mesmo padrão para cada quesito analisado. A questão que se refere ao grau de qualificação dos colaboradores teve como média geral 4,29, ou seja, para os 06 (seis) grupos pesquisados este quesito, de acordo com os parâmetros impostos por esta pesquisa está, **bom**. Já para a questão que analisa a capacidade de oferta de novos produtos/serviços a média geral ficou em 3,64, ou seja, para os indivíduos pesquisados este quesito está apenas **regular**. A última questão da pesquisa que se refere ao grau de envolvimento/comprometimento dos colaboradores ensejou uma média geral de 3,51, ou seja, esta questão para os grupos pesquisados é apenas **regular**. Nota-se, no entanto, que essa última questão teve sua média elevada quando se somou a ela o que pensam os colaboradores da Universidade.

No que tange ao desvio padrão, pode-se dizer o mesmo, houve pouca variância entre as respostas dos pesquisados. Percebe-se que a questão que relaciona o grau de qualificação profissional do colaborador é a que recebeu maior avaliação e um desvio padrão menor, o que mostra que a mesma é o item mais importante e mencionado na avaliação dos pesquisados.

Tendo em vista as médias encontradas nas questões pertinentes ao Capital Humano da Universidade de Passo Fundo, chega-se ao seguinte gráfico radar:

## Gráfico Radar – MEDIDAS DO CAPITAL HUMANO



**Figura 11:** Gráfico de Radar do Capital Humano

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme Figura 11, a questão que relaciona o grau de qualificação profissional dos colaboradores foi a que mereceu maior destaque dentre os grupos pesquisados, uma vez que essa atingiu a média de 4,23, a mais alta do Capital Humano, considerado para efeitos de análise **bom**, demonstrando com isso que a Universidade de Passo Fundo percebe claramente através de seu público interno a qualidade de seus colaboradores. Além disso, existe por parte da Universidade, uma política de capacitação de seus colaboradores.

A questão da capacitação dos colaboradores (professores e funcionários) merece uma explicação maior, tamanha é a preocupação da Universidade de Passo Fundo com relação a esse quesito. No que tange aos professores, a Universidade sempre incentivou sua qualificação através de Mestrados e Doutorados, inclusive permitindo que os mesmos se afastassem da docência (licença pós-graduação) pelo período que compreendia seus estudos, mas com sua remuneração mantida. Atualmente a manutenção da remuneração, quando do afastamento para qualificação profissional, em virtude da crise pela qual passam as Universidades, principalmente as Comunitárias, não existe mais, mas os professores ainda são incentivados a sair para realizarem suas qualificações. De outra banda, para os funcionários (corpo técnico administrativo) há incentivos (através de descontos e liberação do ponto) permanentes para que os mesmos façam suas graduações ou até mesmo especializações. A Universidade ainda, através de seu Departamento de Recursos Humanos, constantemente

realiza cursos de aperfeiçoamento, em todas as áreas, para que os mesmos se qualifiquem no atendimento ao aluno e em suas relações com colegas. O Departamento de Recursos Humanos criou um programa GEPS (Grupo de Excelência na Prestação de Serviço) que monitora através de um diálogo franco e aberto com todos os setores da Universidade as dificuldades pelas quais os funcionários estão passando na consecução de suas atividades para que essas possam ser rapidamente sanadas.

Já para a questão que se refere à capacidade de oferta de novos produtos/serviços, obteve-se a menor média pertinente ao Capital Humano, que foi de 3,87, índice considerado **regular**. No entanto, a mesma não se distanciou muito das outras médias, mostrando que para a Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários, todos se preocupam com a capacidade de inovação em termos de oferta de novos produtos/serviços que possam ser oferecidos pela Universidade de Passo Fundo à comunidade regional.

A terceira questão que mede o grau de envolvimento/comprometimento dos colaboradores na consecução de suas atividades dentro da Universidade alcançou a média de 3,95, o que para efeitos de análise é apenas **regular** na visão dos indivíduos entrevistados.

Ao analisarmos as médias, obtidas através da aplicação dos questionários aos grupos já identificados, do Capital Humano na Universidade de Passo Fundo, as mesmas mostram claramente a preocupação da Instituição com relação ao seu corpo docente e de funcionários técnicos administrativos, refletidas no grau de qualificação profissional de seus colaboradores.

No entendimento de Stewart (1998, p.145), para criar capital humano que possa utilizar, uma empresa precisa estimular o trabalho em equipe, [...] . O talento individual é ótimo, mas vai embora depois do expediente.

O bom gerenciamento do capital humano dentro de uma organização está no valor investido em sua qualificação (esse quesito sempre foi observado pela Universidade de Passo Fundo), ou seja, investir na qualificação profissional dos professores (através de programas de Mestrado e Doutorado) e na capacitação de seu corpo técnico administrativo irá produzir inúmeras vantagens competitivas sustentáveis para a Universidade.

O principal objetivo de uma Organização Intensiva em Conhecimento, como é o caso da empresa pesquisada, não deve ser o lucro (obviamente que aqui não se quer dizer que as empresas não devem se preocupar com a performance financeira, mas uma Instituição Comunitária e Filantrópica, como é o caso da Universidade de Passo Fundo, deve ir além disso), por isso seu objetivo principal dever ser a inovação, seja na forma de oferta de novos produtos/serviços ou, no caso da Universidade, na melhoria dos processos internos.

Na visão de Stewart (1998, p.78), o capital humano 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.

Na verdade uma organização avança através do conjunto de conhecimentos que são empregados diariamente no processo de gestão, isso se justifica plenamente por estarmos vivendo em uma era em que a informação é a chave do sucesso de qualquer empreendimento. Nesse sentido, o Capital Humano deve ser por parte da Instituição, utilizado da melhor forma possível, a fim de garantir a sustentabilidade da organização.

Segundo Stewart (1998, p.77), vale à pena enfatizar: *trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização* (grifo do autor). Muitas vezes o trabalho envolvido nesses cargos pode ser automatizado, motivo pelo qual eles correm risco atualmente, quando não pode ser automatizado, o trabalhador, contribuindo pouco aprendendo pouco, pode ser facilmente substituído se sair da empresa – trata-se de uma pessoa contratada, não de uma mente contratada.

Moreira e Queiroz (2007, p. 2) reconhecem que as organizações derivam seu sucesso econômico, em maior ou menor grau, do sucesso em introduzir inovações em seus produtos e processos. A vantagem competitiva pode advir do tamanho da empresa ou de seus ativos, mas, sem dúvida, a habilidade para mobilizar conhecimento, tecnologia e experiência para criar produtos, processos ou serviços está contando cada vez mais.

O mundo contemporâneo está fortemente marcado pela importância que nossa sociedade dispensa ao conhecimento e como ele se configura dentro das organizações, no sentido de produzir cada vez mais vantagens competitivas sustentáveis. Parte-se, portanto, do pressuposto que as empresas precisam muito mais dos trabalhadores do conhecimento do que estes delas. Nesse sentido, e na visão 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.

Diante dessas afirmações/informações, percebe-se claramente que o grau de qualificação dos colaboradores irá influir decisivamente na performance da organização, principalmente, como é o caso desse estudo, em Organizações Intensivas em Conhecimento. Portanto, o que se propõe é que se deixe um pouco de lado a aferição de resultados e desempenho para apoiar gestores que tenham como primeira premissa a satisfação de seus colaboradores.

Corroborar com a afirmação acima a entrevista de Henry Mintzberg, para a HSM Management (Jan-Fev 2010) em que o autor relata que a aferição de resultados está destruindo o *management*. Como é muito mais fácil medir o que se consegue no curto prazo que no longo, as pessoas são promovidas em função do que conseguem no imediato.

#### 4.1.2 Medidas do Capital Estrutural

Esta seção divide-se em 07 (sete) partes, sendo: a medida do capital estrutural na visão da Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários, por fim uma análise consolidada da percepção de todos os grupos.

##### a) Visão da Reitoria sobre o Capital Estrutural da Universidade de Passo Fundo:

Por meio do questionário enviado à Reitoria, obtiveram-se as seguintes informações referentes ao Capital Estrutural da Instituição, conforme tabela abaixo:

CAPITAL ESTRUTURAL							
REITORIA							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial		2	1	1		3,75	0,96
Capacidade de Sustentabilidade		1	2	1		3	0,82
Qualidade da Infra-estrutura				1	3	4,75	0,5
<b>Média Geral Capital Estrutural Reitoria</b>						<b>3,83</b>	

**Tabela 14:** Capital Estrutural – Visão Reitoria

Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral do Capital Estrutural na visão da Reitoria ficou em 3,85, o que para efeitos de análise é **regular**. Percebe-se que o item capacidade de sustentabilidade foi o que



mais preocupou a reitoria, de outra banda, o quesito qualidade da infra-estrutura para o primeiro grupo de gestores da Universidade recebeu uma excelente média.

A média da questão que se refere à estrutura e qualidade do Sistema de Informação Decisorial da Universidade de Passo Fundo obtida através das respostas da Reitoria é de 2,75, o que para efeitos de análise é **regular**. Já para a questão que trata da capacidade de sustentabilidade da Instituição as respostas da Reitoria sinalizou para uma média de 3,0, ou seja é apenas **regular**.

O quesito que mede a qualidade da infra-estrutura física da Universidade foi o item do Capital Estrutural que ficou com a maior média 4,75, ou seja, para efeitos dessa análise é **bom**, mostrando que a Reitoria considera que a infra-estrutura física e tecnológica da Instituição possui alta qualidade, contribuindo significativamente para a consecução das atividades que a Universidade de Passo Fundo se propõe nas áreas do ensino, pesquisa e extensão.

O desvio padrão alcançado nas medidas de capital estrutural da Universidade de Passo Fundo, mesmo sendo poucos respondentes, apresenta um grau elevado de dispersão entre as respostas, muito embora todas tenham ficado abaixo de 1,0. O desvio padrão da questão que se refere a estrutura e qualidade da informação decisorial ficou em 0,96. Já a questão sobre a capacidade de sustentabilidade ficou com 0,82. A questão que mede a qualidade da infra-estrutura física e tecnológica ficou com um desvio padrão de 0,50, a menor dispersão entre as respostas.

Ao analisarmos as respostas obtidas através de questionário aplicado, por meio eletrônico, a Reitoria avalia como regular as duas primeiras questões, estrutura e qualidade da informação e capacidade de sustentabilidade e, para a questão que se refere à qualidade da infra-estrutura física e tecnológica, considera que a mesma é boa.

## **b) Visão dos Diretores de Unidade sobre o Capital Estrutural da Universidade de Passo Fundo**

As informações referentes ao capital estrutural da Instituição, definidas através de pesquisa realizada com os Diretores de Unidade, são ilustradas na tabela 15:

CAPITAL ESTRUTURAL							
DIRETORES DE UNIDADE							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial		3	3	2	1	3,11	1,05
Capacidade de Sustentabilidade		2	4	3		3,11	0,78
Qualidade da Infra-estrutura				3	6	4,67	0,5
<b>Média Geral Capital Estrutural Diretores de Unidade</b>						<b>3,63</b>	

**Tabela 15:** Capital Estrutural – Visão dos Diretores de Unidade  
Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral das respostas pertinentes ao Capital Estrutural – visão Diretores de unidade – ficou em 3,63, o que para efeitos dessa pesquisa é **regular**. Salienta-se que para o quesito qualidade da infra-estrutura tanto a Reitoria como os Diretores de Unidade percebem a Instituição da mesma maneira.

Para a questão que representa a qualidade do sistema gerencial de informações, a média alcançada através das respostas ao questionário aplicado ao grupo dos Diretores de Unidade é de 3,11, considerada apenas **regular**. O mesmo acontece com a questão que se refere à capacidade de sustentabilidade econômica. Já a questão que representa a qualidade da infra-estrutura física e tecnológica a mesma, apresentou a maior média entre os sendo de 4,67, considerada **boa**.

A tabela 15 mostra que o desvio padrão encontrado para as três questões referentes ao capital estrutural na visão dos Diretores de Unidade são os seguintes: a questão que trata da estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial foi a que recebeu uma maior dispersão entre as respostas dadas pelos indivíduos pesquisados, pois, as respostas oscilaram entre 2 (**fraco**) e 5 (**muito bom**), ficando com um desvio de 1,05. A capacidade de sustentabilidade econômica o desvio padrão ficou em 0,78, considerado normal em relação à sua média, visto que foram mencionadas pelos respondentes três escalas, o que justifica tal desvio. Já para a última questão que se refere a qualidade da infra-estrutura física e tecnológica da Instituição, a mesma ficou em 0,50, considerado baixa para efeitos de análise.

As respostas dos Diretores de Unidade indicam que os mesmos vêem o capital estrutural, apenas no quesito estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial, diferente do que pensam a Reitoria da Universidade, o que não chega a ser um fato positivo

pois a reitoria disponibiliza acesso ao Sistema Informatizado a todos os Diretores de Unidade e, possivelmente, nem todos acessem ao sistema para verificar como está a performance de sua unidade.

### c) Visão dos Diretores de Campi sobre o Capital Estrutural da Universidade de Passo Fundo

Segundo as respostas dos Diretores de Campi, as informações referentes ao Capital Estrutural da Universidade de Passo Fundo, conforme a tabela 16 são:

CAPITAL ESTRUTURAL							
DIRETORES DE CAMPI							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial			3	1		3,25	0,5
Capacidade de Sustentabilidade		1	1	2		3,25	0,96
Qualidade da Infra-estrutura					4	5,0	0,0
<b>Média Geral Capital Estrutural Diretores de Campi</b>						<b>3,83</b>	

**Tabela 16:** Capital Estrutural – Visão Diretores de Campi  
Fonte: Dados da Pesquisa

As médias gerais das respostas pertinentes ao Capital Estrutural – visão Diretores de Campi – ficou em 3,83, o que para efeitos dessa pesquisa é **regular**. Novamente a questão que se refere à qualidade da infra-estrutura recebeu a maior média, nesse caso, a maior de todas referentes ao Capital Estrutural. No entanto, o quesito capacidade de sustentabilidade para o grupo de gestores da Universidade que compreende (Reitores, Diretores de Unidade e Diretores de Campi) teve as menores média dos grupos de análise, denotando com isso a preocupação dos gestores com relação aos pagamentos das obrigações da Universidade de Passo Fundo com relação ao salário de seus colaboradores, pagamento de fornecedores e investimentos necessários em sua estrutura.

As respostas dos Diretores de Campi às questões propostas para o Capital Estrutural, no que tange à estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial, alcançou a média de 3,25, ou seja, para efeitos de análise é **regular**. Já a questão que se refere a capacidade de sustentabilidade econômica e financeira da Universidade de Passo Fundo, alcançou a mesma média da questão anterior 3,25. A maior média alcançada foi a da questão que trata da qualidade da infra-estrutura física e tecnológica, com a média 5,0, o que é considerada para efeito dessa análise muito boa.

De acordo com a Tabela 16, a questão que se refere à estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial, apresenta baixo índice de dispersão apresentando um desvio padrão de 0,5. Já para a questão que refere a capacidade de sustentabilidade econômica e financeira, os Diretores de Campi, em suas respostas, obtiveram um desvio padrão de 0,96, essa questão obteve um desvio padrão maior em virtude das respostas terem tido um nível de dispersão que foi de 2 (fraco) a 4 (bom). Já a questão que mede o desvio padrão da infra-estrutura física e tecnológica ficou em 0,0, ou seja, as repostas dos indivíduos pesquisados não tiveram nenhuma dispersão.

#### **d) Visão dos Coordenadores de Curso sobre o Capital Estrutural da Universidade de Passo Fundo**

As respostas dos Coordenadores de Curso estão dispostas conforme a tabela 17:

CAPITAL ESTRUTURAL							
COORDENADORES DE CURSO							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial	1	5	19	19	6	3,48	0,91
Capacidade de Sustentabilidade	2	8	16	19	4	3,31	0,98
Qualidade da Infra-estrutura	1		9	17	25	4,25	0,88
<b>Média Geral Capital Estrutural Coordenadores</b>						<b>3,68</b>	

**Tabela 17:** Capital Estrutural – Visão dos Coordenadores de Curso  
Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 17 mostra que a média geral do Capital Estrutural – visão Coordenadores de Curso – ficou em 3,68, o que para efeitos de análise é **regular**. Mais uma vez fica claro a preocupação dos indivíduos respondentes com a capacidade de sustentabilidade da Universidade. Por outro lado, esse grupo de análise demonstra que a qualidade da infraestrutura da Instituição está condizente com as expectativas da comunidade acadêmica.

Segundo os Coordenadores de Curso, a questão referente à estrutura e a qualidade do sistema de informação decisorial alcançou a média de 3,48, ou seja, para os Coordenadores de Curso este quesito está apenas **regular**. Já para a questão que se refere a capacidade de sustentabilidade econômica e financeira, a média ficou em 3,31, também para efeito de análise apenas **regular**. A questão que recebeu a média mais alta, ou seja 4,25, foi a qualidade da infra-estrutura física e tecnológica.

O desvio padrão encontrado para as questões pertinentes ao Capital Estrutural na visão dos Coordenadores de Curso, conforme a tabela 17 foram considerados médios uma vez que houve muita dispersão entre as repostas que variaram de 1 (**muito fraco**) a 5 (**muito bom**).

Na questão que relaciona a estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial o desvio padrão foi de 0,91, muito embora o desvio tenha ficado um pouco alto as respostas dos Coordenadores de Curso tiveram maior incidência entre 3 (regular) e 4 (bom). Já para o quesito que mede o grau de sustentabilidade econômica financeira da Instituição o desvio padrão ficou em 0,98, de novo a maior incidência ficou na mesma proporção da questão anterior. A questão que trata da infra-estrutura física e tecnológica teve a menor dispersão para os Coordenadores de Curso, ficando em 0,88.

#### **e) Visão dos Professores sobre o Capital Estrutural da Universidade de Passo Fundo**

Em relação às respostas do Professores sobre as questões pertinentes ao Capital Estrutural dentro da Universidade de Passo Fundo os dados obtidos foram:

CAPITAL ESTRUTURAL							
PROFESSORES							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial	4	28	81	116	43	3,61	0,92
Capacidade de Sustentabilidade	4	24	86	120	38	3,60	0,89
Qualidade da Infra-estrutura	3	8	36	102	125	4,23	0,87
<b>Média Geral Capital Estrutural Professores</b>						<b>3,81</b>	

**Tabela 18:** Capital Estrutural Visão dos Professores  
Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral das respostas pertinentes ao Capital Estrutural – visão Professores – ficou em 3,81, o que para efeito dessa pesquisa é **regular**. Percebe-se, no entanto, que os Professores atribuem uma avaliação maior para a questão de sustentabilidade da Universidade, essa questão talvez demonstre o desinteresse ou desinformação desse grupo de análise pelas questões financeiras da Instituição, uma vez que o grupo de gestores pesquisados enxergam esse quesito de maneira oposta aos Professores.

As médias obtidas através das questões relativas à estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial e da capacidade de sustentabilidade econômica e financeira da Universidade, receberam por parte dos professores as médias de 3,61 e 3,60, respectivamente, o que para efeito de análise são apenas **regulares**, com notas que variaram de 1 (**muito fraco**) a 5 (**muito bom**), tendo maior incidência de respostas entre regular e bom. Já para a questão que trata da qualidade da infra-estrutura física e tecnológica, as notas recebidas fizeram com que esse quesito obtivesse a média de 4,23, ou seja, **bom**.

Os desvios padrão auferidos tiveram bastante variância em virtude da dispersão provocada pelo alto número de respondentes, ficando a estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial com um desvio de 0,92. Já a capacidade de sustentabilidade ficou com um desvio de 0,89 e a qualidade da infra-estrutura com 0,87.

#### f) Visão dos Funcionários sobre o Capital Estrutural da Universidade de Passo Fundo:

Em relação às respostas obtidos através de questionários aplicados ao grupo de funcionários da Universidade de Passo Fundo (apenas Campus Central) obteve-se os seguintes dados:

CAPITAL ESTRUTURAL							
FUNCIONÁRIOS							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial	5	17	77	120	48	3,71	0,90
Capacidade de Sustentabilidade	3	21	76	126	41	3,68	0,87
Qualidade da Infra-estrutura	3		34	132	104	4,22	0,74
<b>Média Geral Capital Estrutural Funcionários</b>						<b>3,87</b>	

**Tabela 19:** Capital Estrutural Visão dos Funcionários (Campus Central)

Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral desse grupo de análise ficou em 3,87, a mais alta de todos os grupos pesquisados. Para efeitos de pesquisa a mesma é **regular**. Os funcionários da Universidade de Passo Fundo percebem os quesitos que compõem essa análise de maneira diferente de todos os outros grupos, principalmente nos quesitos capacidade de sustentabilidade e estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial. No que tange ao primeiro item, estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial os funcionários em função de terem seu trabalho ligado diretamente ao Sistema Informatizado da Universidade estão mais aptos a responderem sobre a qualidade do mesmo.

A pesquisa realizada com os Funcionários aponta para um conjunto de médias muito parecidas com as médias dos demais grupos respondentes, isso fica evidenciado nas questões sobre a estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial, que foi de 3,71, ou seja, para efeito de análise é apenas **regular**, a média mais alta dos grupos pesquisados, ficando abaixo apenas da média da Reitoria. Já para a questão que fala sobre a capacidade de sustentabilidade econômica financeira, a média foi de 3,68, ou seja, apenas **regular**, sendo esta a média mais alta entre os grupos pesquisados. A questão que fala sobre a qualidade da infra-estrutura ficou com uma média de 4,22, ou seja, **bom**.

Os desvios padrão medido para estas questões referentes ao capital estrutural da Universidade de Passo Fundo obtiveram grandes dispersões pois as respostas variaram entre 1 ( **muito fraco**) e 5 ( **muito bom**). A estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial teve como desvio padrão 0,90. A capacidade de sustentabilidade econômica financeira alcançou um desvio padrão de 0,87. A qualidade da infra-estrutura foi o quesito que obteve um desvio padrão menor para as respostas dos funcionários, pois teve menos dispersão ficando em 0,75.



**g) Visão Geral sobre o Capital Estrutural da Universidade de Passo Fundo:**

Analisando o Capital Estrutural como um todo e diante das respostas dos 06 (seis) grupos pesquisados, obteve-se os seguinte dados:

Medida do Capital Estrutural														
Pesquisa	Reitoria		Diretores de Unidade		Diretores de Campi		Coordenadores		Professores		Funcionários		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial	3.75	0.96	3.11	1.05	3.25	0.50	3.48	0.91	3.61	0.92	3.71	0.90	3.49	0.91
Capacidade de sustentabilidade	3.00	0.82	3.11	0.78	3.25	0.96	3.31	0.98	3.60	0.89	3.68	0.87	3.33	0.89
Qualidade da Infra-estrutura	4.75	0.50	4.67	0.50	5.00	0.00	4.25	0.88	4.23	0.87	4.22	0.75	4.52	0.81
<b>Média Geral</b>	<b>3,83</b>		<b>3,63</b>		<b>3,83</b>		<b>3,68</b>		<b>3,81</b>		<b>3,87</b>		<b>3,77</b>	

**Tabela 20:** Capital Estrutural – Visão Geral

Fonte: Dados da Pesquisa

Pela visão geral dos dados encontrados referentes ao capital estrutural alcançadas através de pesquisa realizada com os 06 (seis) grupos internos da Universidade de Passo Fundo (Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários), percebe-se que a média varia de 3,0 (**regular**) à 4,0 (**bom**). A questão que se refere à capacidade de sustentabilidade econômica e financeira recebeu a menor média de 3,33, 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 4,52, o que demonstra a credibilidade da Instituição no que se relaciona às condições de trabalho, em termos de infra-estrutura física e técnica. Já a estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial alcançou a média 3,49.

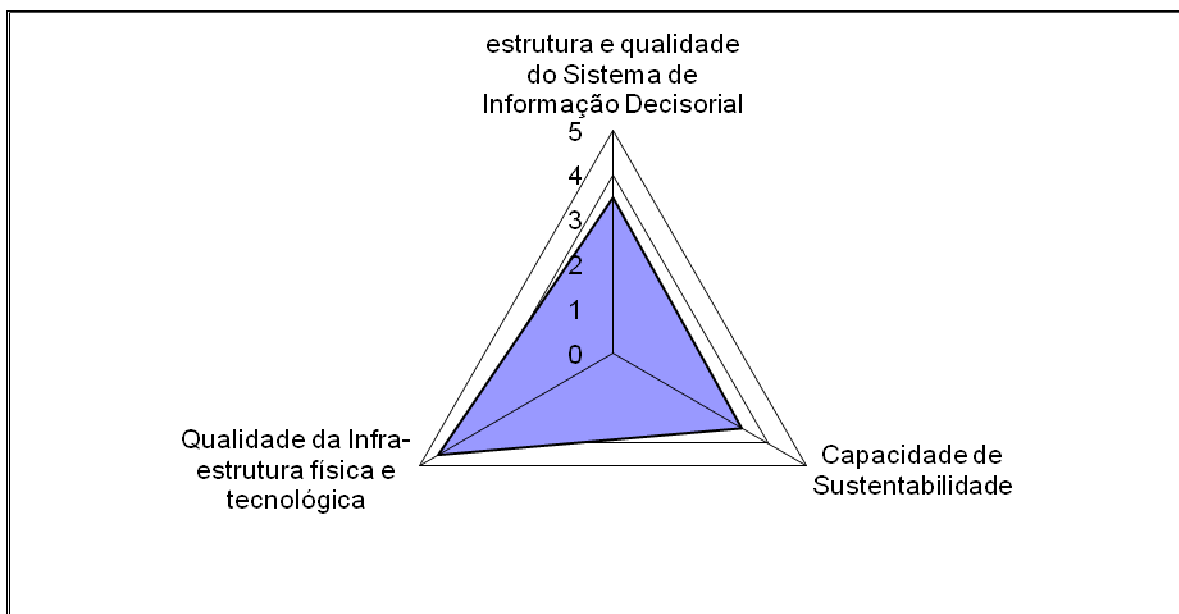
Na questão estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial têm-se um dado interessante uma vez que apenas dois grupos (Reitoria e Funcionários) tiveram as médias mais altas. Isso é de fácil compreensão uma vez que são esses dois grupos que utilizam diariamente o sistema de informação da Universidade de Passo Fundo, percebendo não apenas a importância, mas a qualidade do mesmo.

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 tecnológica da Universidade.

O desvio padrão apresentado nas questões relativas ao Capital Estrutural da Universidade de Passo Fundo não obtiveram grandes variâncias, mesmo as respostas dos grupos ficando entre 1 (**muito fraco**) e 5 (**muito bom**).

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

## Gráfico Radar – MEDIDAS DO CAPITAL ESTRUTURAL



**Figura 12:** Gráfico de Radar do Capital Estrutural  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme está apresentado na Figura 12, à questão que relaciona a capacidade de sustentabilidade da Universidade de Passo Fundo deve ser a mais trabalhada, já que a mesma alcançou uma média de 3,33, com um desvio padrão de 0,89. Anteriormente já nos referimos ao texto de Davel e Alcadipani (2003), em que os autores falam sobre os Estudos Críticos em Administração, fazendo uma referência que as organizações devem ir além de sua performance econômica. Corroborar com essa idéia Mintzberg (2009), no entanto uma Organização Intensiva em Conhecimento como é o caso da Instituição estudada só conseguirá manter seus níveis de qualidade, e as médias auferidas nesses quesitos pelos grupos respondentes, nos fazem imaginar que a Universidade possui essa qualidade, se tiver uma sustentabilidade econômica financeira.

Essa sustentabilidade, principalmente nesse momento de desajustes entre capacidade de vagas ofertadas *versus* quantidade de alunos matriculados, deve ser o norteador das ações estratégicas tanto da Reitoria (principalmente da Vice-Reitoria Administrativa) quanto dos demais gestores da Universidade.

Outro quesito que merece uma análise diferenciada é a estrutura e qualidade do sistema de informação decisória da Universidade, o mesmo para os indivíduos pesquisados é apenas **regular** atingindo uma média de 3,49, com um desvio padrão de 0,91.

A estrutura e qualidade do sistema de informação decisória mostra uma situação no mínimo curiosa, as médias da Reitoria, Professores e Funcionários estão muito próximas, diferente do que acontece com os demais indivíduos pesquisados (Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso), que são propriamente os gestores da Universidade juntamente com a Reitoria. Em uma análise mais aprofundada, pode-se imaginar que a média dos Funcionários é quase igual a da Reitoria por que eles usam diariamente o Sistema Informatizado da Universidade sendo, portanto, capazes de extrair dele todas as informações necessárias ao bom andamento da gestão e à tomada de decisão mais correta.

Para a questão que mede a qualidade da infra-estrutura física e tecnológica da Universidade de Passo Fundo, percebe-se através das médias dos indivíduos respondentes, que todos os pesquisados entendem que a qualidade dessa estrutura é **boa**.

A gestão do Capital Estrutural torna-se uma iniciativa de cunho estratégico, principalmente quando avaliados os dois quesitos: estrutura e qualidade do sistema de informação decisória e qualidade da infra-estrutura física e tecnológica.

O primeiro reúne as informações e conhecimentos espalhados a fim de convertê-los em conhecimento organizacional, para que isso aconteça é necessário um conjunto de software e hardware que possam abarcar as necessidades de quem irá utilizar. Nesse sentido, é oferecida a toda a comunidade interna (Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários) e comunidade externa (alunos) toda uma estrutura (laboratórios, salas de aula, equipamentos) que fazem a diferença de forma qualitativa na hora de serem utilizados.

O Capital Estrutural está ligado aos ativos pertencentes à Instituição. A Universidade, nesse sentido, concentra e processa o trabalho do conhecimento, transformando, ou melhor, tangibilizando o Capital Humano (que são as pessoas) em Capital Estrutural (que é o conhecimento materializado na empresa sob forma de ativos intelectuais tais como: invenções, publicações etc).

Nesse sentido, uma questão é necessária responder: que tipo de Capital Estrutural deve ser armazenado nos bancos de dados de conhecimento? Stewart (1998, p.103-107) defende um posicionamento sobre a existência de três itens que, por si só, justificam o investimento na criação dos bancos de dados de conhecimento:

**1. Páginas Amarelas da Empresa:** o conhecimento cresce tão rápido, que qualquer tentativa de codificá-lo por completo seria absurda; porém, a identidade dos especialistas internos muda lentamente. [...] as Páginas Amarelas internas são o ‘supra-sumo’ da tecnologia da gestão do conhecimento, e é fácil ver por quê: um sistema simples que conecta quem pergunta a especialistas, economiza tempo, reduz erros e suposições e evita a reinvenção de incontáveis rodas.

**2. Lições Aprendidas:** o trabalho baseado no conhecimento é o trabalho da customização. Como muitos serviços, tende a ser criado quando e onde é vendido. Até fabricantes de produtos básicos passaram uniformemente de uma economia de produção em massa para uma economia de customização. Mas isso não significa que cada projeto tenha que começar do zero. Uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural é acumular lições aprendidas - na verdade, *checklists* do que deu certo e do que deu errado, junto com diretrizes para outros que realizam projetos similares.

**3. Inteligência do Concorrente:** o fato das empresas organizarem tão mal o conhecimento sobre seus fornecedores, clientes e concorrentes é surpreendente. Ninguém sabe qual o seu volume de negócios com o seu maior fornecedor, pois cada divisão armazena seus relatórios em seu próprio computador.

Stewart (1998) argumenta ainda sobre a importância da existência de gerentes do conhecimento, pessoas que exercem a liderança de estruturas gerenciais do conhecimento voltadas a um objetivo estratégico definido, onde o sucesso da gerência do Capital Estrutural depende de uma boa liderança.

Ainda para Stewart (1998), o Capital estrutural deve seguir pelo menos dois objetivos básicos:

- a) Codificar o conhecimento existente na empresa de forma a transferi-lo para as pessoas que irão utilizá-lo;
- b) Ligar as pessoas a esses dados por meio de um sistema que possibilite a melhor utilização da informação/conhecimento armazenado.

O sucesso do Capital Estrutural depende, também, do livre acesso às informações retidas no Sistema de Informação da Universidade, de nada adianta se ter um nível de informação adequada se ela não chega aos indivíduos que necessitam da mesma para realizar seu trabalho.

Destarte, a ênfase principal da gestão do capital estrutural da Instituição, segundo Stewart (1998), está na gestão do conhecimento, transformando a informação altamente necessária para o desenvolvimento do trabalho, deve-se utilizar para isso um sistema eficaz de gerenciamento, onde todas as informações geradas possam estar a disposição de todos os gestores da Universidade de Passo Fundo.

#### 4.1.3 Medidas do Capital Cliente

Esta seção divide-se em 07 (sete) partes, sendo: a medida do capital cliente na visão da Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários, por fim uma análise consolidada da percepção de todos os grupos.

##### a) Visão da Reitoria sobre o Capital Cliente da Universidade de Passo Fundo:

Por meio do questionário enviado à Reitoria, obteve-se as seguintes informações referentes ao capital estrutural da Instituição, conforme tabela abaixo:

CAPITAL CLIENTE							
REITORIA							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Nível de Satisfação do cliente com relação ao serviço				3	1	4,25	0,5
Peso e repercussão da marca UPF				4		4	0,0
Índice de Evasão			1	3		3,75	0,5
<b>Média Geral Capital Cliente Reitoria</b>						<b>4,0</b>	

**Tabela 21:** Capital Cliente – Visão da Reitoria  
Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral das respostas pertinentes ao Capital Cliente – visão Reitoria – ficou em 4,0, o que para efeitos de análise é **boa**.

Conclui-se pelas médias obtidas através de questionário enviado a Reitoria por meio eletrônico sobre a última dimensão do Capital Intelectual proposto por Stewart (1998) que, para a questão que mostra o nível de satisfação do cliente com relação ao serviço prestado a média da resposta alcançada pela Reitoria foi de 4,25, ou seja, para os indivíduos pesquisados este quesito é, **boa**. Já na questão seguinte, que mede o peso e repercussão da marca UPF (Universidade de Passo Fundo), apurou-se a média de 4,0, ou seja **bom**. A Reitoria entende que a marca “UPF” é uma marca consolidada no mercado de Instituição de Ensino Superior dentro do Rio Grande do Sul. Para a última questão referente ao índice de evasão/perda de alunos, como as medidas das escalas são diferentes das outras questões apresentadas, ou seja, quanto menor for o índice melhor o desempenho, desta forma a visão da Reitoria com relação a essa questão que mede o índice de evasão/perda de alunos ficou em 3,75, o que para efeitos dessa análise é muito alto.

O desvio padrão do Capital Cliente para a questão que mede o nível de satisfação dos clientes com relação aos serviços ficou em 0,50, mostrando que houve pouca dispersão entre as respostas da Reitoria. Com relação ao peso e repercussão da marca UPF, o desvio padrão ficou em zero, já que somente uma escala foi mencionada em todas as respostas da Reitoria. Para a questão que mede o índice de evasão/perda de alunos o desvio padrão ficou em 0,50, considerado pequeno visto que apenas duas escalas foram mencionadas nas respostas.

Uma Organização Intensiva em Conhecimento como é caso da Universidade de Passo Fundo se consolida e se legitima com ações que vão ao encontro da comunidade em que ela está inserida, as respostas, ou melhor, as médias das questões que norteiam essa pesquisa sobre o Capital Cliente demonstram que a Reitoria da Universidade não está dissociada da nova realidade em que se encontram as Instituições de Ensino Superior Comunitárias Gaúchas, pelo contrário, os indivíduos respondentes percebem que, muito embora a Instituição conte como marca que é reconhecida e lembrada pela comunidade, ainda assim entende que podem melhorar o índice de satisfação de seus clientes com a devida diminuição da evasão.

**b) Visão dos Diretores de Unidade sobre o Capital Cliente da Universidade de Passo Fundo:**

Conforme as respostas dos questionários enviados aos Diretores de Unidade, a média alcançada referente ao Capital Cliente da Universidade de Passo Fundo é a seguinte, conforme a tabela abaixo:

CAPITAL CLIENTE							
DIRETORES DE UNIDADE							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Nível de Satisfação do cliente com relação ao serviço			2	5	2	4	0,71
Peso e repercussão da marca UPF			1	5	3	4,22	0,67
Índice de Evasão				6	3	4,33	0,5
<b>Média Geral Capital Cliente Diretores de Unidade</b>						<b>4,18</b>	

**Tabela 22:** Capital Cliente – Visão dos Diretores de Unidade  
Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral apresentada pelo grupo de Diretores de Unidade com relação ao Capital Cliente foi de 4,18, a média mais alta atribuída a essa dimensão pelos grupos respondentes, o que para efeitos de análise é **bom**. A preocupação se dá nessa análise com relação ao quesito índice de evasão, os Diretores de Unidade atribuem um conjunto de notas altíssimas para esse quesito, denotando que essa é a principal preocupação desse grupo de respondentes, o que não poderia ser diferente, uma vez que a manutenção dos alunos em sala de aula tornará a Instituição mais ou menos sustentável sob o ponto de vista financeiro.

Os Diretores de Unidade responderam as questões pertinentes ao Capital Cliente gerando as seguintes médias: a questão que trata do nível de satisfação do cliente com relação ao serviço ficou em 4,0, o que para efeitos de análise é **bom**. A percepção dos Diretores de Unidades é bem diferente da Reitoria que ficou com a média apenas **regular**. Para a questão que se refere ao peso e repercussão da marca UPF, a média ficou em, 4,22, o que para efeitos de análise é **bom**, sendo também superior ao que pensa a Reitoria. Já para a última questão



que abrange o índice de evasão/perda de alunos os mesmos acham este quesito preocupante, revelando um índice de 4,33, o que é para efeito de análise **alto**.

Quanto ao desvio padrão, à tabela 22 demonstra que há pouca dispersão entre as respostas, as mesmas não atingiram 1,0 (um) ponto. Muito embora as mesmas variaram entre 3 (**regular**) a 5 (**muito bom**), essas variações não foram significativas em virtude de serem poucos respondentes.

**c) Visão dos Diretores de Campi sobre o Capital Cliente da Universidade de Passo Fundo:**

Conforme Tabela 23, as respostas dos Diretores de Campi ao questionário aplicado via meio eletrônico produziram as seguintes informações:

CAPITAL CLIENTE							
DIRETORES DE CAMPI							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Nível de Satisfação do cliente com relação ao serviço				3	1	4,25	0,5
Peso e repercussão da marca UPF				1	3	4,75	0,5
Índice de Evasão		1	2	1		3	0,82
<b>Média Geral Capital Cliente Diretores de Campi</b>						<b>4,0</b>	

**Tabela 23:** Capital Cliente – Visão dos Diretores de Campi  
Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral que compõem esse grupo de respondentes ficou em 4,0, o que para efeitos dessa pesquisa é **regular**. Os níveis de evasão estão dentro da normalidade do Ensino Superior no país, de certa forma é válido dizer que os cursos de graduação que compõem o grupo de cursos ofertados na Estrutura Multicampi são os principais da Universidade, talvez, por isso, os Diretores de Campi percebam dessa forma o quesito. Ressalta-se, no entanto, que a média para o quesito peso e repercussão da marca UPF recebeu as maiores notas dentre os grupos respondentes.

Os Diretores de Campi, nestes quesitos, pensam da mesma maneira que os Diretores de Unidade, sendo que a questão referente ao nível de satisfação do cliente com relação ao serviço prestado ficou com uma média de, 4,25, ou seja, **bom**. Já para a questão que trata do peso e repercussão da marca UPF, a média alcançada pelos respondentes foi de 4,75, ou seja, para essa análise é considerado uma média **boa**. Para a questão que trata do índice de evasão/perda de alunos a média ficou em 3,0, que para efeitos de análise é uma evasão **regular**, porém preocupante, na visão dos Diretores de Campi.

No desvio padrão a questão índice de evasão/perda de alunos foi a que apresentou uma maior dispersão entre as respostas dos Diretores de Campi, que foi de 0,82, variando as escalas entre uma evasão 2 (**fraca**) a uma evasão 4 (**boa**). Já para as outras duas questões que medem o nível de satisfação do cliente em relação ao serviço prestado e peso e repercussão da marca UPF, o desvio padrão ficou em 0,50, considerado baixo para efeito dessa análise.

#### **d) Visão dos Coordenadores de Curso sobre o Capital Cliente da Universidade de Passo Fundo:**

As informações alcançadas pelas respostas dos Coordenadores de Curso referentes ao Capital Cliente são as seguintes, conforme tabela 24:

CAPITAL CLIENTE							
COORDENADORES DE CURSO							
Pesquisa	<b>1</b> Muito Fraco	<b>2</b> Fraco	<b>3</b> Regular	<b>4</b> Bom	<b>5</b> Muito Bom	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Nível de Satisfação do cliente com relação ao serviço		2	11	21	17	4,04	0,85
Peso e repercussão da marca UPF			5	24	23	4,35	0,65
Índice de Evasão	5	13	29	4		2,63	0,77
<b>Média Geral Capital Cliente Coordenadores</b>						<b>3,67</b>	

**Tabela 24:** Capital Cliente – Visão dos Coordenadores de Curso  
Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral encontrada para o Capital Cliente – visão Coordenadores de Curso – ficou em 3,67, para efeitos dessa pesquisa é **regular**. As médias para esse grupo de respondentes ficaram dentro de níveis normais de aceitação. Percebe-se, no entanto, que quanto mais próximo o grupo de respondentes está dos clientes (alunos), maiores são as médias obtidas. Já no caso do índice de evasão, menor é a percepção de evasão dos alunos da Universidade.

Segundo as médias alcançadas, percebe-se que a questão referente ao peso e repercussão da marca UPF recebeu as médias mais altas entre os três quesitos analisados ficando a mesma em 4,35, o que para efeitos de análise é **bom**. Já para a questão que mede o nível de satisfação do cliente em relação ao serviço a média do mesmo ficou em 4,04, ou seja, é **bom**. Para a questão que mede o índice de evasão/perda de alunos a média alcançada foi de 2,63, uma média considerada baixa para evasão de alunos.

Quanto ao desvio padrão a tabela 24 mostra maior dispersão das respostas na questão sobre o índice de evasão de alunos, onde as escalas mencionadas variaram de 1 (**muito fraco**) a 4 (**bom**) ficando a mesma em 0,77, mostrando que há uma visão bem diferenciada sobre o índice de evasão percebido pelos Coordenadores de Curso. Isso pode ter ocorrido pelo fato de alguns cursos terem um índice maior que outros, explicando com isso a dispersão apresentada.

#### e) Visão dos Professores sobre o Capital Cliente da Universidade de Passo Fundo

Em relação as respostas dos Professores sobre as questões pertinentes ao Capital Cliente dentro da Universidade de Passo Fundo os dados obtidos foram:

CAPITAL CLIENTE							
PROFESSORES							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Nível de Satisfação do cliente com relação ao serviço	2	3	29	136	102	4,22	0,74
Peso e repercussão da marca UPF		1	12	96	165	4,55	0,60
Índice de Evasão	50	86	98	26	6	2,44	0,96
<b>Média Geral Capital Cliente Professores</b>						<b>3,74</b>	

**Tabela 25:** Capital Cliente Visão dos Professores  
Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral das respostas pertinentes ao Capital Cliente – visão Professores – ficou em 3,74, o que para efeitos dessa pesquisa é **regular**. Percebe-se novamente que os grupos de respondentes que estão mais próximos dos clientes (alunos) da Universidade de Passo Fundo atingem as médias mais altas que os outros grupos, Reitoria, Diretores de Unidade e Diretores de Campi. Quem melhor que o Professor, que está em sala de aula, para perceber a satisfação/insatisfação dos alunos ou até mesmo o índice de evasão.

A questão 2 que mede o peso e repercussão da marca UPF recebeu, para esse grupo de respondentes, a melhor média ficando a mesma em 4,55, o que é considerado para efeitos de análise **bom**. Já a questão que mede o nível de satisfação do cliente com relação ao serviço prestado, a mesma ficou em 4,22, porém com respostas que variaram entre 1 (**muito fraco**) a 5 (**muito bom**). Para a última questão que mede o desvio padrão, os indivíduos pesquisados acham que a evasão de alunos da Universidade de Passo Fundo é **fraca, pequena**, ficando com uma média de 2,44, mas também com respostas que variaram em todas as escalas.

Os desvios padrão apresentado pelas respostas dos Professores ficaram dentro da média dos pesquisados, apenas tendo um desvio um pouco mais alto, o índice de evasão/perda de alunos, em que a variância foi maior.

#### f) Visão dos Funcionários sobre o Capital Cliente da Universidade de Passo Fundo

Em relação às respostas dos Funcionários sobre as questões pertinentes ao Capital Cliente dentro da Universidade de Passo Fundo os dados obtidos foram:

CAPITAL CLIENTE							
FUNCIONÁRIOS							
Pesquisa	1 Muito Fraco	2 Fraco	3 Regular	4 Bom	5 Muito Bom	Média	Desvio padrão
Nível de Satisfação do cliente com relação ao serviço	1	1	49	147	73	4,07	0,7
Peso e repercussão da marca UPF			12	98	164	4,55	0,58
Índice de Evasão	52	113	71	31	3	2,33	0,97
<b>Média Geral Capital Cliente Funcionários</b>						<b>3,65</b>	

**Tabela 26:** Capital Cliente Visão dos Funcionários  
Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral do último grupo de análise referente ao Capital Cliente da Universidade ficou em 3,65, o que é considerado para efeitos de análise, **regular**. Ressalta-se que a percepção dos funcionários quanto ao conjunto dos quesitos que compõem essa dimensão, por estarem muito próximos do cliente (aluno), é praticamente igual a dos Professores o que, de certa forma, convalida a percepção desse grupo de colaboradores da Instituição.

As médias determinadas pelas repostas dos Funcionários ao questionário aplicado não se mostraram muito distantes das demais médias dos grupos pesquisados. A questão que refere o nível de satisfação do cliente, com relação ao serviço prestado ficou com uma média considerada **boa**, ou seja, 4,07. Já para a questão que mede o peso e repercussão da marca UPF, a média ficou em 4,55, ou seja, uma média considerada para efeitos de análise, **boa**, denotando que os funcionários, sobre esse quesito, pensam da mesma forma que os demais respondentes. A exceção nessa questão se deu para as repostas da Reitoria. Para a questão que faz referência ao índice de evasão/perda de alunos, para os indivíduos respondentes a mesma mostrou-se apenas **regular**, com uma média de 2,33

O desvio padrão apresentou uma grande dispersão para as questões que medem o nível de satisfação do cliente com relação ao serviço prestado e o índice de evasão/perda de alunos com desvios que foram de 0,70 e 0,97, respectivamente. Isso se deu em função das repostas variarem entre 1 (**muito fraco**) a 5 (**muito bom**). Já para a questão que mede o peso e repercussão da marca UPF, o desvio padrão foi de 0,58, com as repostas se concentrando nas escalas 3 (**regular**) a 5 (**muito bom**).

**g) Visão Geral sobre o Capital Cliente da Universidade de Passo Fundo**

Analisando o Capital Cliente como um todo e diante das respostas dos 06 (seis) grupos pesquisados, temos os seguintes dados:

Medida do Capital Cliente														
Pesquisa	Reitoria		Diretores de Unidade		Diretores de Campi		Coordenadores		Professores		Funcionários		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Nível de Satisfação do cliente com relação ao serviço	4,25	0.50	4.00	0.71	4.25	0.50	4.04	0.85	4.22	0.74	4.07	0.70	4,14	0.73
Peso e repercussão da marca UPF	4,00	0.00	4.22	0.67	4.75	0.50	4.35	0.65	4.55	0.60	4.55	0.58	4.40	0.60
Índice de Evasão	3,75	0.50	4.33	0.50	3.00	0.82	2.63	0.77	2.44	0.96	2.33	0.97	3,08	0.95
<b>Média Geral</b>	<b>4,0</b>		<b>4,18</b>		<b>4,0</b>		<b>3,67</b>		<b>3,74</b>		<b>3,65</b>		<b>3,87</b>	

**Tabela 27:** Capital Cliente Visão Geral

Fonte: Dados de Pesquisa

Pela visão geral das informações encontradas referentes ao Capital Cliente, percebe-se uma média geral mais alta que a do Capital Humano e Capital Estrutural presentes na Universidade de Passo Fundo. A questão que se refere ao nível de satisfação do cliente com relação ao serviço prestado ficou com uma média de 4,14, ou seja, para efeitos dessa análise é uma média **boa**. Já a questão que mostra o peso e repercussão da marca UPF os indivíduos respondentes desse grupo de análise atribuíram média de 4,40, ou seja, **boa**. Para a questão que envolve o índice de evasão/perda de alunos, a média alcançada é de 3,08, sendo considerada para efeitos dessa pesquisa **regular**.

O desvio padrão apurado para o Capital Cliente mostra uma maior dispersão entre as questões que medem o nível de satisfação do cliente com relação ao serviço, com um desvio de 0,73, e o índice de evasão/perda de alunos, com um desvio padrão de 0,95, onde as escalas mencionadas variaram de 1 ( **muito baixo**) a 5 ( **muito alto**). Já para a questão que mede o peso e repercussão da marca UPF, a dispersão entre as respostas foi baixa, ocasionando um desvio padrão de 0,60.

Os dados apresentados quanto ao Capital Cliente demonstram claramente a repercussão que a questão que mede o peso e repercussão da marca UPF tem para os indivíduos respondentes, o que pode ser visualizado através da Figura 13 do Capital Cliente da Universidade de Passo Fundo apresentada abaixo:

#### Gráfico Radar – MEDIDAS DO CAPITAL CLIENTE



**Figura 13:** Gráfico de Radar do Capital Cliente

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a figura 13 percebe-se que a questão que mede o nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados alcançou média de 4,14, o que é considerado uma média **boa**, ou seja, os entrevistados acreditam que o trabalho desenvolvido pela Instituição apresenta repercussão satisfatórios junto ao público que demanda os serviços da mesma

Quanto a questão que mostra a repercussão da marca UPF no mercado das Instituições de Ensino Superior Comunitárias gaúchas, a média é a maior entre as questões analisadas, alcançando 4,40, isso mostra que a marca UPF apresenta tanto uma imagem positiva como de referência em qualidade e de efetiva contribuição no desenvolvimento local e regional.

A questão que trata a evasão /perda de alunos, a média alcançada é de 3,08, 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 que 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 com relação ao serviço prestado, percebe-se que a Reitoria, com uma média de 4,25 (**boa**), pensa da mesma maneira que o restante dos indivíduos respondentes, que atingiram as seguintes médias, Diretores de



Unidade 4,0 (**bom**); Diretores de Campi 4,24 (**bom**); Coordenadores de Curso 4,04 (**bom**); Professores 4,22 (**bom**) e Funcionários 4,07 (**bom**). De um modo geral os indivíduos que responderam o questionário aplicado (pesquisa) percebem que o grau de satisfação dos alunos e comunidade em geral com relação aos serviços prestados pela Universidade de Passo Fundo é considerado médio.

Na questão que mede o peso e repercussão da marca UPF todos os indivíduos que participaram da pesquisa foram unânimes em responder que a marca UPF está muito bem inserida no contexto das Instituições de Ensino Superior, uma vez que todos os respondentes ficaram com a média acima de 4,0. Vale dizer que a marca UPF é uma das mais lembradas pelas comunidades alvo de uma Instituição de Ensino Superior.

Já na questão que mede o índice de evasão/perda de alunos, também se encontra algumas diferenças de opiniões. Para a Reitoria, Diretores de Unidade, Professores e Funcionários, a média esta entre 3,75, 4,33, 2,44 e 2,33 respectivamente, essas discrepâncias entre as médias demonstram visão absolutamente diferente com relação a esse importante quesito, possivelmente os professores e funcionários não tenham as informações necessárias para melhor avaliar este quesito.

Na análise do Capital do Cliente da Universidade de Passo Fundo Instituição de Ensino Superior objeto dessa pesquisa, a questão que mede o peso e repercussão da marca foi a que obteve a maior média entre os indivíduos respondentes, ficando com 4,40, demonstrando através dessa média a importância que a Universidade dá a sua marca. Organizações que desejam ser lembradas no futuro devem fortalecer sua marca através de ações que vão ao encontro das comunidades em que estão inseridas, essas ações devem abarcar, *a priori*, todos os quesitos mencionados por Stewart (1998) no Capital Intelectual, que são: capital humano, capital estrutural e capital cliente.

O valor de uma marca vai muito além de uma cifra financeira. É uma sensação, uma emoção, uma intuição em relação ao produto/serviço. Atualmente, as marcas já são consideradas um ativo das empresas. Portanto, o fortalecimento da mesma só trará vantagens competitivas sustentáveis à Universidade, esse fortalecimento se dá na qualificação do corpo docente (capital humano), na ampliação e capacitação das estruturas físicas e tecnológicas com vistas a obter, por exemplo, no ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) - que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), que tem o objetivo de aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências, um desempenho que destaque a Instituição entre as Universidades do Rio Grande do Sul.

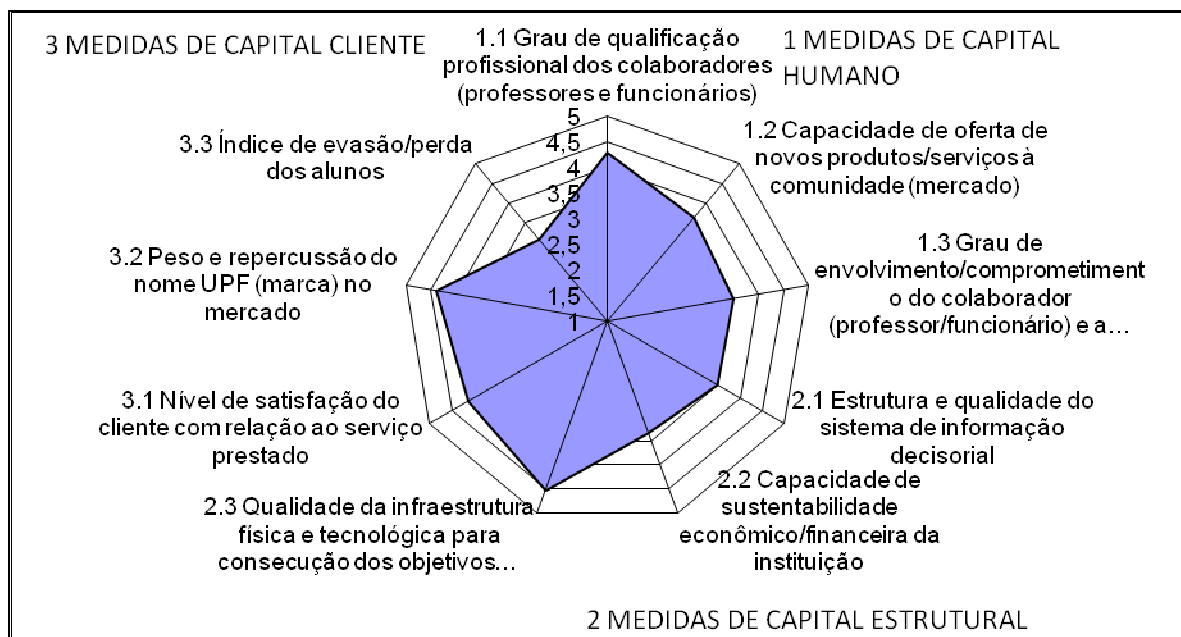
De acordo com Maurer (2008), quando uma empresa sabe aliar o foco no cliente ao seus resultados financeiros, transformando os custos do processo, na captação, atendimento, fidelização, em valor tangibilizado e reconhecido, as estratégias voltadas aos clientes passam a ser um passo fundamental para a o sucesso da mesma, isso inclui ações voltadas ao cliente como marketing, comunicação, relacionamento, fidelização, pesquisa e desenvolvimento, inovação, etc.

Para Stewart (1998), o Capital 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 em clientes. Por isso, o investimento em Capital Cliente faz toda a diferença já que são esses os primeiros 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 (marca) junto ao mercado.

#### **4.1.4 Capital Intelectual da Instituição – Uma Visão Consolidada**

Tendo como base as informações coletadas através da aplicação dos questionários aos 06 (seis) grupos de indivíduos da Universidade de Passo Fundo – Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários, chega-se ao seguinte Navegador do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo.

Gráfico Radar do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo



**Figura 14:** Gráfico de Radar do Capital Intelectual da UPF

Fonte: Dados da Pesquisa

É importante destacar que este navegador tem o formato de radar, constituído por um círculo com linhas que saem da extremidade e se encontram no centro, para cada um dos indicadores definidos em cada uma das três dimensões já destacadas. A escala vai de 0 a 5 e significa dizer que, para os indicadores propostos no que tange a esta pesquisa, quanto mais próximo da extremidade estiver a ponta do desenho, melhor é a avaliação do quesito. A única inversão que se dá diz respeito à Dimensão Cliente, no quesito Índice de evasão – que possui a medição ao contrário. Isso quer dizer que, quanto mais próximo do meio for o indicador, melhor desempenho terá o quesito.

As análises que seguem dizem respeito às três dimensões do Capital Intelectual propostas por Stewart (1998) em seu Modelo de Navegador.

### **Medidas de Capital Humano da Instituição pesquisada**

Nesta dimensão, a análise das Medidas do Capital Humano da Universidade de Passo Fundo demonstram 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 de suas atividades.

Em tal aspecto, a dimensão ficou como **regular**, com destaque positivo para o quesito *grau de qualificação profissional dos colaboradores*. Isso demonstra que a Universidade investe na qualificação profissional de seus colaboradores quer sejam eles professores (através de programas de Mestrado ou Doutorado) ou o pessoal Técnico Administrativo (através de cursos oferecidos pela Divisão de Recursos Humanos).

Nesta perspectiva, a Universidade de Passo Fundo, por se tratar de uma Instituição de Ensino Superior, Organização Intensiva em Conhecimento, tem como seu principal ativo as pessoas (colaboradores), que compõem essa organização. Portanto, a UPF está muito bem servida no que tange a qualificação de seus colaboradores, o que lhe confere uma vantagem competitiva. No entanto, o mercado brasileiro de Ensino Superior é muito dinâmico e, portanto, se faz necessário manter políticas perenes para o desenvolvimento dos recursos humanos da Instituição, bem como melhorar o ambiente de trabalho.

Ressalta-se que um dos destaques negativos, para a Dimensão Humana do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo, se dá no quesito *capacidade de oferta de novos produtos/serviços à comunidade (mercado)*, 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. Esta área carece maior atenção quanto às estratégias estabelecidas.

Nesse sentido, talvez se faça necessário redimensionar alguns cursos e reposicionar a Estrutura Multicampi para se evitar o “canibalismo” entre esses. Para que se possa reorganizar os Campi, é necessário que se percebam as características de cada cidade onde eles estão inseridos e seu entorno, no que tange à demanda e concorrência com outras Universidades. É necessário também, fortalecer o reconhecimento da importância da Universidade para seus grupos de interesses. Isso só se faz principalmente na Estrutura Multicampi, com Projetos de Extensão que vão ao encontro dos interesses da comunidade local e regional.

### **Medidas de Capital Estrutural da Instituição pesquisada**

A avaliação das Medidas do Capital Estrutural da UPF ficou como, **regular**, com destaque positivo para o quesito *qualidade da infraestrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos institucionais*, demonstrando que a Instituição neste quesito apresenta boas condições de trabalho em termos de infra-estrutura física e tecnológica (prédios, instalações, equipamentos, laboratórios) e que esses são qualificados e adequados à realização das atividades inerentes ao projeto institucional da Universidade de Passo Fundo.

Faz-se apenas uma ressalva com relação à Estrutura Multicampi, que não possui as mesmas instalações que o Campus Central para as Bibliotecas e Salão de Eventos.

O destaque negativo para a Dimensão Estrutural do Capital Intelectual da UPF ficou com o quesito que demonstra *a capacidade de sustentabilidade econômico/financeiro da instituição*. Neste sentido, a Universidade de Passo Fundo 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.

Percebe-se que os grupos de indivíduos pesquisados preocupam-se com a capacidade que a Instituição possui de sustentabilidade econômico/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 Universidade, maior será seu poder de gerenciamento sobre o Capital Intelectual presente na mesma, visto que este depende de recursos não só intelectuais, como também financeiros, para serem administrados.

### **Medidas de Capital Cliente da Instituição pesquisada**

No quesito que mede a avaliação das Medidas de Capital Cliente da Universidade de Passo Fundo a avaliação ficou como **regular**. A ênfase que se pode inferir com relação a essa dimensão é que os quesitos *peso e repercussão da (marca) UPF e nível de satisfação do cliente com relação ao serviço prestado* foram muito bem avaliados pelos públicos pesquisados.

A Universidade de Passo Fundo apresenta uma imagem positiva junto à comunidade regional e ao mercado, sendo referência de qualidade e de efetiva contribuição no desenvolvimento regional. Essa imagem, certamente, está ligada ao nível de satisfação com relação aos serviços prestados pela Instituição junto à comunidade tanto local como regional e alunos, sendo que o trabalho desenvolvido pela mesma apresenta repercussão positiva e satisfatória. No entanto, vale lembrar que esta pesquisa não teve como público alvo os alunos da Universidade de Passo Fundo.

Diante disso, pode-se imaginar também que exista certa defesa, por parte do público pesquisado da Universidade. Isso certamente condiciona o processo decisório e as prioridades da Instituição para os interesses do corpo docente em detrimento dos alunos. Muitos docentes com titulação veem a sala de aula com restrições.

## Capital Intelectual da Instituição pesquisada

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

O Gráfico Radar que mede o Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo representa como se encontra o Capital Intelectual dessa Instituição pesquisada sob a luz da percepção dos seus dirigentes, aqui considerados Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários. Sendo que esta percepção foi forjada por estes grupos que foram objeto da pesquisa, podendo ser totalmente diferente se a percepção for vista por outros ângulos e grupos diferentes.

Em termos de medidas do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo pode-se inferir que a mesma possui um conjunto de estratégias que norteiam suas ações com relação às três dimensões do Capital Intelectual propostas por Stewart (1998) (capital humano, capital estrutural e capital cliente) e que estas apresentam para os indivíduos pesquisados uma escala **regular**. Percebe-se, claramente, que as ações dos gestores dessa Instituição se voltam em todos os sentidos para a qualificação e capacitação de seus colaboradores, bem como uma vigilância diária com relação a sua sustentabilidade e infra-estrutura física e tecnológica.

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.

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.

Diante dessa análise, portanto, pode-se dizer que a medida do Capital Intelectual mais **forte** é a Medida de Capital Cliente, pois foram os quesitos que obtiveram as maiores médias na pesquisa. Vale lembrar que são os clientes (alunos) que mantêm a organização e estes, em última análise, são os responsáveis pelos níveis de investimentos que a Universidade faz, quer sejam eles em sua infra-estrutura ou capacitação de seus colaboradores.

Da mesma forma pode-se inferir que a Medida de Capital Intelectual mais fraca é a Medida de Capital Estrutural, pois foram os quesitos que obtiveram por parte dos grupos pesquisados as menores médias.

Para que exista uma boa gerência do Capital Intelectual em uma organização faz-se necessário que os itens que compõem o gráfico de radar forneçam informações e propiciem interação entre as três dimensões do Capital Intelectual propostas por Stewart (1998), capital humano, estrutural e do cliente, de forma que todos 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 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 organização valoriza a agilidade e quando há uma cultura organizacional que privilegie esse 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 Instituição como do cliente, quando um se empenha ativamente para o resultado do outro. Havendo interação entre a Universidade e o cliente, há desenvolvimento mútuo.

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

Quando a Instituição deixa claro em sua gestão que o capital intelectual existe e exerce fator fundamental de sucesso e competitividade, toda a organização, ou seja, Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores, Funcionários, Alunos, enfim a comunidade como um todo entende que a Universidade é diferente, que ela trabalha de forma inovadora, 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.

Uma organização que considera o conhecimento como principal agente de mudança, como é o caso da Universidade de Passo Fundo, Organização Intensiva em Conhecimento, objeto desse estudo, já está mostrando ao mercado seu grande diferencial, pois 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 para a gestão do capital intelectual que passa a ser estratégica para o desenvolvimento das organizações tornando-se uma vantagem competitiva para essas.



## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os objetivos a que se propôs este estudo foram em como, *estruturar e mensurar o valor do capital intelectual com base no navegador de capital intelectual de Stewart (1998) na Universidade de Passo Fundo; identificar as potencialidades e os fatores críticos do capital intelectual da Instituição estudada e, propor estratégias de ação à Universidade, no que tange a gestão de seu capital intelectual, que possam potencializar a gestão desse recurso estratégico e constituir-se em vantagem competitiva no mercado do ensino superior.*

Diante dessas informações, o Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo, foi identificado através da aplicação de questionário a 06 (grupos) internos da Universidade: Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários, utilizando o Navegador (Gráfico Radar) do Capital Intelectual proposto por Stewart (1998).

O conhecimento, ou melhor, a aplicação do conhecimento dentro das empresas torna-se cada vez mais um diferencial competitivo. Imaginar qualquer organização, principalmente uma Instituição de Ensino Superior, Organização Intensiva em Conhecimento não utilizando esse recurso de forma estratégica é impensável nesses tempos de turbulência, principalmente no mercado do Ensino Superior.

No entendimento de Stewart (1998, p. XIII) a informação e o conhecimento são armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou que as controlam de forma mais eficaz – não necessariamente as empresas mais fortes.

A análise desse navegador possibilitou mostrar que a Instituição apresenta, em linhas gerais, uma gerência regular de seu Capital Intelectual. As médias apresentadas pela Instituição na pesquisa realizada em suas três dimensões (capital humano, capital estrutural e

capital cliente) determinam que os grupos respondentes percebem uma Universidade que valoriza as três dimensões do Capital Intelectual propostas por Stewart (1998).

Na percepção de Nahapiet e Ghoshal, (1998) o Capital Intelectual tem sido visto como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável, ao ser de difícil imitação, específico, raro e valioso para as organizações.

Ainda os mesmos autores relatam que o Capital Intelectual não consiste apenas num conjunto de conhecimentos de um grupo de indivíduos, mas na capacidade de uma coletividade de conhecer e depende do processo de troca entre as partes envolvidas na sua produção. O Capital Intelectual é desenvolvido pela interação social e co-atividade capaz de gerar combinação de conhecimentos e experiências.

Quanto ao primeiro dos objetivos específicos dessa pesquisa que é *estruturar e mensurar o valor do Capital Intelectual com base no navegador de Capital Intelectual de Stewart (1998) na Universidade de Passo Fundo*, o mesmo foi estruturado e mensurado tendo como base o Navegador do Capital Intelectual idealizado por Stewart (1998), para esse quesito chegou-se a seguinte conclusão com relação à Instituição pesquisada, a mesma percebe que seu Capital Intelectual, no geral, está **regular**. Ao analisarmos as nove questões que foram objeto da pesquisa percebe-se que as mesmas apresentaram certa homogeneidade, denotando com isso além de uma percepção da Universidade sobre o Capital Intelectual uma visão estratégica do mesmo.

Em termos de Capital Humano, a Universidade demonstra uma boa qualificação de seus colaboradores (professores e funcionários), entendendo que os mesmos possuem um elevado nível de competência técnica para realizar suas tarefas, um dos gargalos dessa dimensão é a percepção dos grupos pesquisados quando a capacidade de ofertar novos produtos/serviços, que no entendimento desses, há cursos que devem ser descontinuados em virtude de continuamente estarem em déficit. Há também a questão de canibalismo entre algumas unidades e/ou cursos. Ademais, o Capital Humano, que é um dos componentes do Capital Intelectual, presta significativa contribuição na criação de novas idéias, o que resulta, em última instância, em uma vantagem competitiva sustentável.

Em termos de Capital Estrutural percebe-se, por parte, dos grupos pesquisados uma preocupação com relação ao Sistema de Informação da Universidade, no sentido de que o mesmo não está adequado as demandas de alguns grupos da Instituição. Possivelmente aja também sobre esse quesito alguns obstáculos culturais na utilização desse sistema. Outro fator, nesta dimensão, que exige certa preocupação dos gestores da Universidade de Passo Fundo é a capacidade de sustentabilidade da Instituição.

No que tange ao Capital Cliente, de acordo com a pesquisa, a Universidade de Passo Fundo está muito bem alicerçada nos 02 (dois) primeiros quesitos que compõem essa dimensão, as análises referentes a ela são pertinentes a uma Universidade de porte grande com foco na excelência da prestação de serviços. O gargalo neste dimensão é o índice de evasão que para efeitos dessa análise é regular mas atingindo níveis preocupantes.

O segundo objetivo específico busca identificar a partir da avaliação do público pesquisado, as potencialidades e os fatores críticos do Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo.

### **Potencialidades**

1. GRAU DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: a UPF busca investir no seu quadro funcional, tanto na valorização do funcionário como pessoa e como profissional, oferecendo política de benefícios, desenvolvimento dos recursos humanos e política de qualificação.
2. QUALIDADE DA INFRA-ESTRUTURA: especialmente em Passo Fundo (o mesmo não se aplica a toda a Estrutura Multicampi), a infra-estrutura de prédios, biblioteca, laboratórios, equipamentos são reconhecidos pela comunidade acadêmica e regional como excelentes.
3. NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE: embora este quesito tenha obtido por parte dos grupos pesquisados uma média boa, há que se destacar que não participaram da pesquisa os clientes (alunos) da Universidade, portanto essa visão diz respeito ao público interno da UPF.
4. PESO E REPERCUSSÃO DO NOME UPF: a Instituição permanece sendo identificada por todos seus stakeholders como sendo a melhor Universidade da região.

### **Pontos Críticos**

1. CAPACIDADE DE OFERTA DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS e CAPACIDADE DE SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO/FINANCEIRA: um certo grau de endividamento (que é preocupante mas não definitivo), estrutura de custos elevada e cursos deficitários.
2. GRAU DE ENVOLVIMENTO/COMPROMETIMENTO DO COLABORADOR: a forma como é gerida a Universidade por vezes condiciona o processo decisório, gerando grande insatisfação entre seus colaboradores, a falta de um quadro de carreira para os funcionários e

da definição das Licenças Pós Graduação bem como da carga horária para os professores gera falta de comprometimento de alguns colaboradores.

3. ESTRUTURA E QUALIDADE DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DECISORIAL: o processo decisório da Universidade de Passo Fundo (salvo algumas Unidades) é extremamente amador, professores sem nenhum conhecimento sobre gestão são levados, por força do processo eleitoral, a utilizar o Sistema Informatizado da UPF e não tendo preparo para isso acabam não sabendo como melhor utilizar essa importante ferramenta de gestão, por outro lado, o Sistema Informatizado é extremamente complexo o que leva a sua utilização não ser de fácil compreensão.

O terceiro objetivo específico dessa pesquisa foi propor estratégias de ação a Universidade de Passo Fundo, no que tange a gestão do Capital Intelectual, que possam potencializar a gestão desse recurso estratégico e constituir-se em vantagem competitiva no mercado do ensino superior.

A Universidade busca ser uma Instituição de Ensino Superior que apresenta como fator determinante de vantagem competitiva sustentável, a qualidade na oferta de seus serviços educacionais, tendo como pano de fundo a valorização e qualificação do seu colaborador (professor e funcionário), isso se evidencia pela qualidade da infra-estrutura que a mesma oferece tanto a seus colaboradores na consecução de suas tarefas, bem como aos alunos e pela importância que os indivíduos respondentes dão a marca – UPF.

A avaliação que se pode fazer sobre o Gráfico Radar do Capital Intelectual – uma visão consolidada – é que a Universidade de Passo Fundo em alguns quesitos é benchmarking em seu segmento de atuação tais como: qualidade de sua infra-estrutura física, peso e repercussão da marca UPF e grau de qualificação profissional, em outros como, capacidade de sustentabilidade econômica, grau de envolvimento/comprometimento do colaborador e capacidade de ofertas de novos produtos/serviços e nível de satisfação do cliente, faz-se necessário um conjunto de estratégias que possam reverter esse quadro que é, de certa forma, preocupante.

O Capital Intelectual da Universidade de Passo Fundo está organizado em torno da gestão do conhecimento, obviamente em virtude de ser, ela, uma Organização Intensiva em Conhecimento, nessa perspectiva acredita-se que questões como aprofundamento na qualidade educativa com sustentabilidade e valorização das relações pessoais são desafios cotidianos dessa Instituição. Nesse sentido, é cada vez mais importante que se aprofunde a

discussão sobre a crise que as IES Comunitárias vêm enfrentando nos últimos anos. Problemas como o progressivo esgotamento da procura por cursos superiores, quer seja pela excessiva oferta promovida por uma concorrência acirrada, ou ainda pela precariedade econômica de grande parcela da população são desafios cotidianos.

O gerenciamento do Capital Intelectual leva a Instituição a repensar seu papel dentro do cenário regional, estadual e até mesmo nacional na formação dos profissionais do futuro, entende-se que dentre as alternativas que as IES Comunitárias, assim como a UPF, têm encontrado para garantir sua manutenção e crescimento nesse cenário está:

1. A reestruturação acadêmica, apoiada em racionalização de custos e recursos;
2. Otimização e flexibilização das matrizes curriculares para que se possa otimizar número de alunos por turma;
3. Nucleação de áreas e disciplinas afins;
4. Busca de recursos externos (incrementar fontes alternativas de faturamento) para fomentar atividades de pesquisa e extensão;
5. Mobilização do corpo docente e demais colaboradores (desenvolver recursos humanos, melhorar o ambiente de trabalho) para, coletivamente, buscarem as melhores alternativas no sentido de tornar os cursos viáveis para o maior número possível de estudantes.

Isso remete a uma mudança institucional onde a mesma descobre que além de valorizar seus ativos tangíveis percebe claramente que sua vantagem competitiva dar-se-á através de seus ativos intangíveis.

O maior desafio da Universidade de Passo Fundo é estabelecer mudanças sustentáveis, mantendo seu caráter filantrópico e comunitário, sem abrir mão da qualidade educativa. O Capital Intelectual mostra a oportunidade de repensar a Instituição para além de suas máquinas e equipamentos, através de um olhar permanente sobre as pessoas e estas passando a ser o principal insumo para o sucesso econômico da Instituição.

Como principal limitação desta pesquisa, destaca-se que a mesma foi realizada com vistas à percepção do público interno da Universidade de Passo Fundo (Reitoria, Diretores de Unidade, Diretores de Campi, Coordenadores de Curso, Professores e Funcionários). Com isso, as avaliações à cerca do Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Cliente são

observadas a partir da percepção do público interno da Instituição, o que pode gerar uma limitação das informações. Certamente uma pesquisa junto à comunidade acadêmica (alunos) sobre estas questões, podem trazer importante informações para seu reposicionamento institucional.

Ressalta-se, também que o modelo utilizado na pesquisa Modelo de Navegador de Stewart é muito genérico. Para futuras pesquisas recomenda-se uma formulação de questões, para avaliar as três dimensões do modelo, mais abertas, de modo a dimensionar melhor os itens que serão avaliados. Do modo como elas estão formuladas suscitaram muitas dúvidas de interpretação por parte dos respondentes. O instrumento mede a percepção dos entrevistados de maneira muito superficial.

Além dessas considerações, é possível recomendar o desenvolvimento de:

1. Uma nova pesquisa objetivando outros campos de opinião, como por exemplo, os clientes (alunos) da Instituição com segurança alguns dos quesitos que compuseram esta pesquisa, possivelmente, serão avaliados de forma diferente pelos alunos;
2. Estudos sobre como integrar na vida da Universidade de Passo Fundo a percepção ativa sobre o Capital Intelectual e como esse pode ser uma vantagem competitiva no segmento do Ensino Superior.
3. A ampliação do Modelo utilizado, no sentido de melhorar as perguntas do questionário afim de que se possa enriquecer a pesquisa captando, de fato, a realidade da instituição pesquisada.

Por fim, este estudo vem ao encontro de uma nova perspectiva organizacional que é a valorização de ativos intangíveis como fonte de recursos e vantagens competitivas. O mercado do Ensino Superior está cada vez mais exigente, as Organizações Intensivas em Conhecimento vêm sentindo a necessidade de investir cada vez mais em seu Capital Humano, isso irá se refletir em como a Universidade irá se comunicar com seus clientes e sociedade, doravante o maior desafio é estabelecer padrões não apenas para a medição desse importante insumo, mas como torná-lo realidade dentro da Instituição. A vantagem agora se desloca do equipamento para o ser humano e aquelas organizações que souberem interpretar isso de forma estratégica obterão uma melhoria significativa em sua performance.

## BIBLIOGRAFIA

ANTONI, Verner Luis. **Orientação para o mercado e performance: uma proposta de um modelo preditivo para o ensino superior**. Passo Fundo, UPF, 2004.

ANGELONI, M. Tereza; FERNANDES, C. Brito. **A Aprendizagem organizacional nas organizações de conhecimento: uma análise do perfil dos gestores do SENAI/SC** – Anais da ANPAD, Rio de Janeiro, 2000.

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

BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 1997.

BUARQUE, Cristóvam. **A aventura da Universidade**. São Paulo. UNESP. 1994.

BUSSAB, Wilton de O, MORETTIN, Pedro A. **Estatística Básica**. 5.ed. São Paulo. Saraiva, 2004.

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

CHANLAT, Jean-Francois. **Ciências Súcias e Management: reconciliando o econômico e o social**; tradução Ofélia de Lanna Stte Tôrres. São Paulo. Atlas, 2000.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo. Atlas, 1994.

CRNKOVIC, Luciana H; MIRANDA, José Luiz Jr. **A importância da cooperação Universidade - Empresa na atualidade**. Unicastelo, São Paulo, 2005, p.1. (acesso 18 de janeiro de 2010).

[http://www.unicastelo.br/v2/noticias/artigo\\_a\\_importancia\\_uni\\_empresa.asp](http://www.unicastelo.br/v2/noticias/artigo_a_importancia_uni_empresa.asp)

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo. Cengage Learning, 2008.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. **Estudos Críticos em Administração: a produção científica brasileira nos anos 1990**. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo: FGV, v.43, n.4, p.72-85, out./dez. 2003.

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.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e reter clientes valiosos**. Porto Alegre. Bookman, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4.ed. São Paulo. Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista**. 5.ed. São Paulo. Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. **Uma era de descontinuidade**. Trad. Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

\_\_\_\_\_. **The Age of Social Transformation**, The Atlantic Monthly, novembro de 1994.

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

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

ESTATUTO E REGIMENTO GERAL DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. et al. **Modelos de Gestão**. 2.ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4° ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FRANTZ, Walter; SILVA, Enio Waldir da. **As funções sociais da Universidade: o papel da extensão e a questão das comunitárias**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2002.



FROEMMIG, Lurdes Marlene Seide. **Encontros de serviços em uma Instituição de Ensino Superior**. Ijuí. Ed. Unijui, 2002.

GADOTTI, Moacir. **Universidade estatal, universidade comunitária: dois perfis em construção da universidade brasileira**. Revista Ceciliana, Santos: Universidade Santa Cecília, v. VII (7), 1997, p.87-107.

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

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa em ciências sociais**. 9 ed. Rio de Janeiro. Record, 2005.

HAIR, JR., Josep F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthut H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. RIBEIRO, Lene Belon. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do terceiro Setor**. São Paulo. Makron Books, 1999.

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

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>> Acesso em: 01 maio. 2010.

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

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

KOTLER, Philip, FOX, Karen F.A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**, São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing Público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países..** São Paulo, Makron Books, 1994.

LONGHI, Solange Maria, BOTH, Agostinho. **Universidade de Passo Fundo: modos de ser universidade – comunitária, por que não?** Instituições Comunitárias: instituições não-estatais/organizador, João Pedro Schimidt. Santa Cruz do Sul. EDUNISC, 2009.

MACHADO, Ana Maria Netto. **Universidades Comunitárias: um modelo brasileiro para interiorizar e educação superior**. Santa Cruz do Sul. EDUNISC, 2009.

MARCOVITCH, Jacques. **A cooperação da universidade moderna com o setor empresarial. Teoria e Prática da Administração**. Rio de Janeiro. Revista de Administração da USP, 2005.

MATURANA, Humberto R., VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo. Palas Athena, 2001.

MAURER, Silvia Augusta Schissi. **Gestão do Capital Intelectual como estratégia competitiva em Organizações Intensivas em Conhecimento: O caso da Unijui.** 2008. 170f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Organizações do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUÍ, Ijuí (RS)

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 26. Ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2007.

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina S. **Inovação organizacional e tecnológica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes, VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

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.

NAHAPIET, Janine, GHOSHAL, Sumantra. **Social capital, intellectual capital and the organizational advantage** *Review*, V. 23, n. 2, p.242 -266, 1998.

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.

OUTHWAITE, William (ed.). **Dicionário do pensamento social do século XX.** Rio de Janeiro. Jorge Zahar, 1996.

PANCERI, Regina. **Terceiro Setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de um organização sem fins lucrativos.** Dissertação (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?2887>>. Acesso em 10 out. 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999

ROCHA, Carlos Henrique e GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior.** São Paulo: Atlas, 2003.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **Gestão Empresarial: Organizações que aprendem.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002.

SCHMIDT, João Pedro e CAMPIS, Luiz Augusto Costa a. **As instituições comunitárias e o marco jurídico do público não estatal.** Santa Cruz do Sul. Edunisc, 2009.

SILVA, Larissa Milena Campelo. **Capital Intelectual.** Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina. Petrolina, 2004. Disponível em: <http://www.facape.be/socrates/Trabalho/Capital%20Intelectual.htm>. Acesso em 18 janeiro 2010.

SIQUEIRA, Juliana, TISOT, Sirlei Tonetto e SAUSEN, Jorge Oneide. **Mudança Organizacional: um estudo biográfico da indústria de máquinas agrícolas Fuchs S/A.** Anais do Encontro Luso-brasileiro de Estratégia – SLADE – Brasil 2006. Balneário Camboriu – SC, 2006 .

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** 14. ed. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

STREBEL, Paul. **Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios,** tradução Vidal Varella Filho. São Paulo: Atlas, 1993.

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 Mangement. São Paulo, n.22, set-out. 2000.

TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes, POPADIUK, Silvio. **Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes?** Revista de Administração Contemporânea (RAC), V.7, n.2, Abr/Jun, 2003: p.73-92

TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização Organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro. FGV, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VOGT, Olgário Paulo. **Capital Social e Instituições Comunitárias no Sul do Brasil.** Santa Cruz do Sul. Edunisc, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9.ed. São Paulo. Atlas, 2000.

ZANLUCHI, João Batista; GONÇALO, Cláudio Reis. **A Relação Universidade-Empresa: diferente perspectivas de estudos no Brasil.** EnANPAD, XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

### Questionário realizado com o público interno 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 do mestrando Faisal Medeiros Awad, está realizando um estudo sobre a gestão do capital intelectual da UPF, 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 XX de XXXX de XXXX, via e-mail [faisal@upf.br](mailto:faisal@upf.br).

Em caso de dúvidas, contate com o mestrando pelo e-mail acima ou pelos telefones . Certo de sua compreensão e resposta, desde já agradeço.

## **Apresentação da Pesquisa**

### **A estruturação e a gestão do capital intelectual na Universidade de Passo Fundo: uma análise a partir do Modelo do Navegador de Stewart**

O objetivo principal desta pesquisa é identificar a estruturação do capital intelectual e a avaliação deste capital pelo público interno da universidade a partir do modelo de navegador do capital desenvolvido por Stewart. Como objetivos específicos pretende-se:

- Estruturar e mensurar o valor do Capital Intelectual, com base no Navegador do Capital Intelectual de Stewart, na Universidade de Passo Fundo;
- Identificar as ações de caráter estratégico que determinam a vantagem competitiva a partir da gestão deste Capital Intelectual;
- Identificar, a partir da avaliação do público pesquisado as potencialidades e os fatores críticos do capital intelectual da Universidade de Passo Fundo que tem contribuído e/ou restringido a performance organizacional da Universidade
- Propor estratégias de ação para a Universidade de Passo Fundo, no que tange, a gestão do Capital Intelectual, que possam potencializar a gestão desse recurso estratégico e constituir-se em vantagem competitiva no mercado do Ensino Superior.

Este estudo fundamenta-se principalmente na questão de como o capital intelectual está constituído em uma organização intensiva em conhecimento (UPF) 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 UPF para, assim, propor ações de caráter estratégico que determinam seu diferencial competitivo frente ao mercado do ensino superior

**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 (professores e funcionários):* 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 (professor e funcionário) e a 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 de informações decisórias*: existência de instrumentos confiáveis de informações 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, biblioteca) 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*: imagem positiva junto à comunidade regional e ao mercado.

(        ) *Peso e repercussão do nome UPF (marca) no mercado*: O nome UPF 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.

# 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](#)