



## **GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE<sup>1</sup>**

*Silvia Augusta Schissi Maurer<sup>2</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>3</sup>*

**INTRODUÇÃO:** Este artigo aborda o tema da gestão do capital intelectual vista como uma estratégia competitiva em uma organização intensiva em conhecimento. O objetivo principal do presente trabalho está pautado na identificação da estruturação do capital intelectual e das ações de caráter estratégico que determinam um diferencial competitivo de uma organização intensiva em conhecimento (UNIJUI), tendo como referência o Navegador do Capital Intelectual desenvolvido por Stewart (1998). Mais especificamente, pretende-se, ainda, apresentar o modo como a universidade gerencia o seu capital intelectual e descrever os fatores determinantes da gestão deste capital intelectual que têm se constituído em estratégia competitiva da Instituição no mercado regional, a partir da percepção dos seus dirigentes.

**METODOLOGIA:** Trata-se de um estudo de caso simples em que se analisou a estrutura do capital intelectual da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, a partir do modelo do Navegador do Capital Intelectual de STEWART (1998), que considera a análise de três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital do cliente. As entrevistas foram realizadas com o grupo dirigente da organização escolhida, entendido como o grupo estratégico que exerce influência sobre o processo de tomada de decisão da instituição. O questionário, que explora as medidas de capital cliente (CC), capital humano (CH) e capital estrutural (CE), foi enviado para um total de 72 indivíduos, divididos em quatro grandes grupos: Reitoria; Chefes de Departamentos Acadêmicos; Coordenadorias de Apoio Administrativo; e Coordenadores de Colegiados de Cursos. Para a pesquisa documental, foram utilizados documentos internos da Universidade, como o Balanço Social da instituição, relatórios anuais de atividades e informativos disponibilizados junto à Reitoria, Unidades de Apoio Administrativo e Departamentos da Universidade. A pesquisa bibliográfica reuniu textos e artigos que abordam a temática do capital intelectual, em termos dos principais conceitos e fundamentos, que constituem a base de sustentação teórica do estudo.

**RESULTADOS:** O resultado do estudo mostrou que a UNIJUI apresenta, em linhas gerais, uma boa gerência do seu capital intelectual. Identificou-se um conjunto de ações de caráter estratégico que vem utilizando para o gerenciamento deste capital intelectual. Algumas delas que têm contribuído na busca de uma melhor performance organizacional e outras que precisam ser melhor trabalhadas para qualificar a sua ação no campo do ensino, da pesquisa e da extensão, atividades precípuas do fazer da academia, como também no campo da gestão dos recursos internos. Merece destaque a forma como a Instituição vem construindo uma política de valorização do capital humano em incentivo ao aperfeiçoamento profissional; a boa qualidade do sistema de informações gerenciais que tem permitido um processo de tomada de decisão calcado em informações confiáveis; a constante preocupação em proporcionar uma infra-estrutura física e tecnológica de qualidade e adequada à realização das atividades inerentes ao projeto institucional; e a sua forma de inserção na comunidade regional que tem construído uma imagem positiva junto ao mercado, sendo referência de qualidade no que faz e efetiva



contribuição no desenvolvimento da região. De outra parte, do lado das questões que preocupam e deverão merecer atenção especial dos gestores da Universidade, aparece o problema ligado a capacidade de sustentabilidade do seu projeto institucional, que nos últimos anos tem se constituído no principal entrave de gestão e fator de preocupação quanto às perspectivas de continuidade de um projeto inovador e de efetiva contribuição no desenvolvimento da sua região de inserção. Também a existência considerável de um contingente de alunos que abandonam a Universidade ou deixam de concluir seus cursos vai exigir estudos mais aprofundados das razões que colaboram nessa direção. **CONCLUSÕES:** Os resultados deste estudo indicam contribuições relevantes sob a ótica de dois aspectos a considerar: no campo da academia e da gestão empresarial. No primeiro campo, o da academia, a utilização de um modelo que permite identificar a estruturação do capital intelectual de uma organização, além de servir de instrumento de análise e aprofundamento teórico para agregar conhecimento sobre os chamados recursos intangíveis ainda pouco trabalhado no cenário das organizações, pode constituir-se em subsídios de pesquisa para outros estudos nesse campo de investigação. Por certo, as lacunas e interrogações que por ventura estejam presentes na análise desta pesquisa, despertarão interesse em novos estudos que envolvem essa temática. No campo da gestão empresarial e, mais especificamente, no que tange a contribuição à Instituição objeto de pesquisa, o estudo possibilita uma melhor compreensão da estruturação do seu capital intelectual, na medida em que evidencia um conjunto de potencialidades, como também de debilidades existentes no interior da Universidade. A leitura desta estrutura de capital intelectual proporciona uma rica reflexão e avaliação deste recurso, de modo a indicar subsídios para ações e decisões futuras a respeito de um recurso estratégico na gestão da organização.

<sup>1</sup> Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento pela UNIJUI e Bolsista CAPES

<sup>3</sup> Professor Doutor do Programa de Mestrado em Desenvolvimento e orientador da pesquisa