

**Gerenciamento do Capital Intelectual em Instituições de Ensino Superior:
Um Estudo de Caso**

**Franciane Luiza Salamoni
Loreni dos Santos Braum
Denise Del Pra Netto Machado**

RESUMO

O capital intelectual se baseia no conhecimento que o ser humano adquire ao longo de sua vida, habilidades da empresa nos seus processos, valorização da marca entre outros. Este estudo tem como objetivo demonstrar indicadores para gerenciamento do capital intelectual de uma faculdade particular sem fins lucrativos. Inicialmente é feita uma abordagem teórica e em seguida apresentam-se os indicadores levantados para o gerenciamento do capital intelectual utilizando o modelo de Edvinsson e Malone separando os indicadores em cinco (5) focos - financeiro, clientes, processo, renovação e desenvolvimento e humano. A metodologia utilizada no estudo foi bibliográfica, exploratório e estudo de caso na faculdade Uni “Z”, através do modelo de Edvinsson e Malone utilizou-se o foco financeiro, clientes, processo, renovação e desenvolvimento e humano, estes dados foram coletados nos departamentos de contabilidade, recursos humanos, secretaria acadêmica e ainda, as demonstrações contábeis de 2003/2004. Finalizado com análise dos indicadores levantados na faculdade e considerações finais sobre o estudo capital intelectual.

Palavras-Chave: Capital intelectual. Gerenciamento. Indicadores.

1 INTRODUÇÃO

A dificuldade de se atribuir valores monetários a ativos intangíveis, por possuírem valores mais qualitativos do que quantitativos, faz com que informações à respeito de intangíveis não constem nas demonstrações contábeis tradicionais. Quando uma empresa é negociada ou abre seu capital em bolsa, os valores da negociação são diferentes dos valores apresentados pela contabilidade. Isto se dá porque a maioria dos registros feitos pela contabilidade refere-se apenas aos ativos tangíveis. Entretanto, é importante lembrar que algumas empresas se quer possuem instalações, equipamentos, estoques etc. Então, qual é o valor desta empresa, já que os ativos tangíveis não existem? Como avaliar somente a parte intangível da empresa?

Para Pacheco (2001) “a força de trabalho de uma empresa representa potencial de serviços futuros e conseqüentemente rendimentos futuros, fato que a caracteriza como um ativo da empresa”. Isto significa que seu capital intangível também deve ser caracterizado e avaliado. Nesta linha de raciocínio, podemos afirmar que, nesta nova era, que é marcada pela tecnologia da informação, a NIKE, por exemplo, conforme cita Stewart (1998), é um fabricante de calçados que não fabrica calçado. Seu trabalho consiste em pesquisa e desenvolvimento, projeto, marketing e distribuição, serviços que necessitam o uso intensivo de conhecimento, a fabricação é terceirizada. Assim, é possível observar que seu valor contábil não representa o valor real da empresa. Neste contexto, este artigo tem por objetivo apresentar aspectos conceituais sobre capital intelectual e avaliar o capital intelectual da Uni

“Z” através da identificação de valores constantes nos cinco focos proposto por Edvinsson e Malone (1998).

O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa exploratória com abordagem quantitativa e qualitativa por meio de um estudo de caso na Uni “Z”, uma instituição de ensino superior privado localizada na cidade de Cascavel, Oeste do Paraná. Os dados coletados foram analisados de acordo com bibliografias que tratam do tema, sendo desta forma realizada uma pesquisa bibliográfica, a qual tem como finalidade esclarecer através de uma análise crítica, conceitos, idéias, com vistas na formulação de problemas ou hipótese mais precisas. Este trabalho teve limitações já que alguns dados solicitados não puderam ser informados pelos departamentos e a satisfação dos empregados, por exemplo, não houve liberação da faculdade para fazer tal levantamento.

2 ATIVO

Para Hendriksen e Van Breda (1999) os ativos devem ser definidos como potenciais de fluxos de serviços ou direitos a benefícios futuros sob o controle de uma organização. Marion (2003) define ativos como sendo todos os bens e direitos de propriedade da empresa, mensuráveis monetariamente, que representam benefícios presentes ou futuros para a empresa. Mas acrescenta, a empresa relatará como ativo só aquilo que for de sua propriedade, os empregados, por exemplo, não são propriedade das empresas, desta forma não devem ser evidenciados no ativo, mais adiante complementa que esta característica tende a cair. Para justificar esta possível queda, Marion (2003) ressalta que a contabilidade está desenvolvendo gradativamente uma nova teoria, onde serão considerados ativos os bens à disposição da empresa, sendo ela proprietária ou não. Justamente neste ponto é que se enquadram os ativos intangíveis.

Os ativos intangíveis são definidos como sendo “a diferença positiva entre o custo de uma empresa adquirida e a soma de seus ativos tangíveis líquidos” (HENDRIKSEN E VAN BREDA, 1999, p. 388). Ativos intangíveis são “recursos incorpóreos controlados pela empresa capazes de produzir benefícios futuros” (SCHMIDT, 2002, p. 14). O autor classifica como ativos intangíveis dentre outros: “os gastos de implantação e pré-operacionais; marcas e nomes de produtos; a pesquisa e desenvolvimento; *goodwill*; direitos de autoria; patentes; franquias; desenvolvimento de software; licenças; matrizes de gravação; e certos investimentos de longo prazo” (SCHMIDT, 2002, p. 14).

Além dos ativos intangíveis apresentados, há outro que envolve muita subjetividade, levando a dificuldades tanto de gerenciamento quanto de mensuração, trata-se do capital intelectual. Stewart (1998, p. XIII) sintetiza que “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza”. A esta definição, o autor acrescenta que “a soma das patentes, processos, habilidades dos funcionários, tecnologias, informações sobre clientes e fornecedores.” “Os ativos caracterizam-se como agentes controlados por uma entidade que geram benefícios presentes ou futuros” (SCHMIDT, 2002, p.12). Ou seja, funcionários com seus conhecimentos, propriedades intelectuais geram benefícios a empresa sejam eles presentes ou futuros.

3 CAPITAL INTELECTUAL

Capital intelectual é “a soma de tudo que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva” (STEWART, 1998, p. 60). Para Sveiby (1998) os ativos invisíveis de uma organização que fazem parte do balanço patrimonial podem ser classificados como um grupo de três elementos: competência do funcionário; estrutura interna e estrutura externa. “A competência do funcionário deveria ser incluída no balanço

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

patrimonial dos ativos intangíveis porque é impossível conceber uma organização sem pessoas”. (SVEIBY, 1998, p. 11).

Quanto à estrutura, inclui patentes, modelos e sistemas administrativos e de computadores. Incorporando a estes, “a cultura ou espírito organizacional também é uma estrutura interna” (SVEIBY, 1998, p. 12). Acrescenta ainda que “juntas, a estrutura interna e as pessoas constituem o que geralmente chamamos de organização”. Na estrutura externa estão incluídas as relações com clientes e fornecedores, marcas registradas, a reputação ou a imagem da empresa. O valor destes ativos é determinado pelo grau de satisfação com que os clientes observam a solução de seus problemas pela empresa.

Para conceituar o capital intelectual Edvinsson e Malone (1998) usam uma metáfora comparando a empresa com uma árvore. A parte visível como troncos, folhas e galhos são os relatórios contábeis enquanto as raízes representam a parte invisível da empresa, ou seja, seus fatores dinâmicos ocultos que dão sustentação à empresa – seu capital intelectual. Os autores dividem os fatores ocultos da empresa em dois grupos, capital humano e capital estrutural. O capital humano é representado pelo conhecimento, poder de inovação, habilidades dos empregados, a cultura e filosofia da empresa. No capital estrutural estão os equipamentos de informática, software, patentes, marcas registradas, relacionamento com clientes e capacidades da organização capazes de lhe garantir vantagem competitiva.

Conforme Antunes (2000) algumas vezes verifica-se que o capital intelectual e o capital humano confundem-se,

Como o ativo humano ou capital humano compreende os benefícios que o indivíduo pode propiciar para organizações, é natural que hoje em dia as empresas dediquem maiores esforços para identificar aqueles pessoas que poderão otimizar essa relação de causa e efeito. Quanto melhor o capital humano/ativo humano de uma organização, melhores resultados ela alcançará no capital intelectual (ANTUNES, 2000, p. 82).

O capital intelectual pode ser encontrado em três lugares distintos: nas pessoas; nas estruturas; e nos clientes. Quando encontrado nas pessoas é a capacidade que os indivíduos possuem de solucionar os problemas dos clientes, as pessoas constituem a fonte da inovação e renovação. Entretanto para que o conhecimento das pessoas possa ser usado são necessárias estruturas como softwares, conhecimentos de mercado, marcas para que a capacidade da empresa possa ser utilizada. Mas sem os clientes estes dois fatores não poderiam ser mantidos ou alavancados, desta forma, o capital de clientes constitui-se no valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais realiza transações. (STEWART, 1998).

3.1 A ORIGEM DO CAPITAL HUMANO

É importante diferenciar conhecimento de informação. Crawford (1994) afirma que informação pode ser encontrada numa variedade de objetos inanimados, desde um livro até um disquete de computador, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. Na sociedade industrial, a educação está disponível por períodos limitados e específicos de tempo, nesta sociedade a maior preocupação era alfabetizar e prover o treinamento técnico. Já na sociedade do conhecimento, a educação é universal e com visão para as novas áreas de conhecimento que requerem mais treinamento e educação atualizada para que seja possível sua aplicação.

Hoje, a maioria dos trabalhadores espera de seu trabalho algo mais do que apenas o salário. Eles desejam expressar suas idéias e seus valores, ser diferentes na sociedade e combinar de forma harmoniosa, o trabalho com outras prioridades, como família saúde e espiritualidade. (CRAWFORD, 1994, p. 126).

Na economia do conhecimento as vantagens competitivas estão nos recursos humanos da organização e não apenas no capital físico e financeiro. A intuição está se tornando cada vez mais valiosa, uma vez que há uma abundância de dados e o julgamento é necessário na

escolha entre as opções concorrentes (CRAWFORD, 1994). Segundo Schmidt (2002, p. 82) “o capital humano [...] compreende os benefícios que podem ser proporcionados pelos indivíduos às organizações”. O autor acrescenta que é natural as empresa nos dias de hoje dedicarem grandes esforços para a identificação de pessoas com capacidade de interagir na otimização dos resultados da empresa. “O capital humano aumenta à medida que a entidade utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um maior número de pessoas sabe mais coisas úteis pra a organização” (SCHMIDT, 2002, p. 82).

O conhecimento e a informação, para Crawford (1994, p. 22), possuem quatro características que fazem deles recursos únicos e criam uma nova economia:

- a) O conhecimento é difundível e se auto-reproduz. As matérias-primas de uma economia industrial são recursos finitos; o minério de ferro vai chegando ao fim à medida que se produz o aço. Ao contrário do minério de ferro, o conhecimento expende-se e aumenta à medida que é utilizado;
- b) O conhecimento é substituível. Ele pode substituir terra, trabalho e capital;
- c) O conhecimento é transportável. Na sociedade eletrônica atual, o conhecimento move-se na velocidade da luz;
- d) O conhecimento é compartilhável. A transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

Na passagem da economia industrial para a economia do conhecimento, ocorreram diversas mudanças. Dentre elas: a automação do trabalho; crescimento geral na indústria de serviços (saúde, educação, produção de *software* e entretenimento); redução de tamanho das grandes empresas; mudança na força de trabalho; transformações demográficas substanciais; substituição no centro demográfico da economia. (CRAWFORD, 1994). A velocidade desta transformação foi surpreendente. Segundo Crawford (1994, p. 29) “embora a transformação de economia agrícola para industrial nos países avançados da Europa Ocidental, América do Norte e Japão tenha levado várias gerações, a mudança de economia industrial para economia do conhecimento ocorre em apenas uma geração”.

4 GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL

Segundo Terra (2001, p. 214) “a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem”. O conhecimento é “difícil de ser imitado, copiado ou reengenheirado. É ao mesmo tempo individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na cabeça das pessoas”. “A gestão do conhecimento nas organizações passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo” (TERRA, 2001, p. 214). Quanto aos trabalhadores, o autor comenta que estão aumentando seus patamares de educação assim como suas aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas.

A gestão do conhecimento “trata-se fundamentalmente de uma forma de alavancar a eficácia organizacional, que se utiliza de elementos presentes no comportamento individual/grupal, nas tecnologias de informação e nos elementos estruturais da organização” (RICHTER, 2003, p. 32). “A gestão do conhecimento, vista na perspectiva atual, surgiu na década de 1990, como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda corporação” (BEUREN e COLAUTO, 2003, p. 07).

Segundo Beuren e Colauto (2003), para as organizações adquirirem ou manterem um diferencial competitivo é preciso que seja intensificado o valor do conhecimento humano e da aprendizagem contínua. A qualidade, a eficiência e a eficácia são fatores importantes para ampliar a competitividade, a qual será ampliada mediante investimento em pessoas e utilização plena dos conhecimentos dos membros da empresa.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Para gerenciar é preciso antes conhecer a empresa. Edvinsson e Malone (1998) apresentam as técnicas do modelo *Skandia*, no qual são estabelecidos parâmetros básicos aplicáveis à produtividade dos empregados e dos gerentes, bem como a estrutura necessária para apoiar os grupos. Conhecendo os parâmetros torna-se mais fácil gerenciá-los.

Para Fleury e Fleury (2001) as empresas que estão adotando a forma de gestão de pessoas onde a unidade básica não é a função e sim o indivíduo, estão procurando mudar o desenho organizacional, enxugando as estruturas de forma que possam propiciar maior integração e comunicação, adotando práticas diversas para a participação e aprendizagem dos empregados; procuram captar ou selecionar pessoas com bom nível educacional e potencial de crescimento; novos contornos são dados aos programas de treinamento e desenvolvimento criando em algumas empresas o conceito de universidade corporativa. “Todo processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização” no que se refere a remuneração “migra-se do sistema tradicional de cargos e salários para formas de remuneração variável, sistemas de remuneração por competências” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 193).

“Com o enfoque da gestão do conhecimento, as empresas passaram a se preocupar com seu capital intelectual e com sua inteligência competitiva” levando a organização a rever suas estratégias, suas estruturas e sua cultura (BEUREN; COLAUTO, 2003, p. 08). O capital intelectual é entendido na gestão do conhecimento como um recurso que deve ser administrado. O monitoramento de ativos intangíveis possibilita aos gerentes medidas de avaliação para fins internos.

Para Sveiby (1998) o gestor deve selecionar apenas um dos dois indicadores para cada subtítulo do quadro, pois se forem computados mais de um dos indicadores para cada subtítulo poderá confundir o leitor. As prioridades principais da avaliação de ativos intangíveis são:

- a) apresentação externa – onde a empresa se descreve da forma mais precisa possível para os envolvidos, clientes, credores e acionistas para que eles possam avaliar a qualidade de sua gerência e se é provável que se trate de um fornecedor ou credor confiáveis; e
- b) avaliação externa – feita pela gerência, a qual precisa conhecer o máximo possível a empresa para poder monitorar seu progresso e tomar medidas corretivas quando necessário. Ou seja, fornece um sistema de gerenciamento de informações. (Sveiby, 1998, p. 195).

“Nenhum sistema de avaliação será útil para a tomada de decisões sem a possibilidade de comparar os mesmo indicadores com as empresas que operam em segmentos congêneres ou aos mesmo indicadores de períodos anteriores”. (BEUREN; COLAUTO, 2003, p. 10). Para Pacheco (2003, p. 03), “não são as pessoas os ativos humanos de uma organização, mas os investimentos em pessoas, e se esses investimentos satisfazem alguns critérios pré-determinados, entendemos deve ser tratado com ativo”. Entende-se que o capital intelectual de uma organização é um ativo e como os demais ativos da organização precisam ser gerenciados adequadamente.

5 TENDÊNCIAS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Segundo Crawford (1994) a economia industrial dispôs além de método de financiamento, regras padrão de contabilidade. As regras-padrão de contabilidade não atribuem nenhum valor aos recursos humanos no balanço da empresa, embora o maior recurso de uma economia seja seu capital humano.

O conhecimento na forma de propriedade intelectual é encontrado freqüentemente no balanço na forma de “despesas capitalizadas de pesquisa e desenvolvimento, ou no preço pago ao se adquirir uma parte específica de capital intelectual, por exemplo, uma licença para utilizar

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

uma patente” (CRAWFORD,1994, p. 155). Encontra-se na forma de “fundo de comércio”, quando uma empresa compradora paga mais do que o valor registrado na contabilidade devido à reputação ou *know-how* valioso que a empresa comprada possui. De acordo com Edvinsson e Malone (1998, p. 161) “a mensuração do capital intelectual é uma idéia revolucionária e, como a maioria das revoluções, se recusará a permanecer dentro dos limites que foram estabelecidos para ela”.

O capital humano é “composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados mais o valor, a cultura e a filosofia da empresa.” (REIS, 2004, p. 07). Para Pacheco (2001, p. 04), “o capital humano não pode ser comprado ou possuído por uma empresa e, portanto não seria reconhecido como um ativo na contabilidade”. Entretanto, a força de trabalho faz parte da empresa e é construída por ela. Diante disso, neste mundo dos negócios modernos, o preço de venda de uma empresa é calculado levando em conta os ativos intangíveis tais como, marcas, potencial futuro, força de trabalho estável e de alta qualidade, dentre outros aspectos.

Na contabilidade os gastos que envolvem o desenvolvimento de recursos humanos são vistos como despesas em vez de ativos. Isso resulta em uma mensuração distorcida do retorno da organização ao investimento feito. Segundo Pacheco (2001, p. 05) “não são as pessoas os ativos humanos de uma organização, mas os investimentos em pessoas”, se estes investimentos venham a satisfazer critérios já estabelecidos pela empresa o autor entende que isso se deva tratar como ativo e mais, estes investimentos gerarão benefícios no longo prazo.

Atualmente há exigência de adaptações nas estruturas organizacionais, a fim de que possam acompanhar a agilidade dos processos e as solicitações dos clientes (FREIRE, 2005). Pacheco (2001) chama a atenção para o fato de que algumas empresas gastam dinheiro recrutando, selecionando, contratando e treinando empregados. Este gasto é investimento em pessoas, e as empresas muitas vezes fazem mais investimento em pessoas do que em equipamentos. Conforme Antunes (2000), a avaliação mais precisa dos ativos intangíveis, na prática, só é realizada quando a empresa é vendida. Mas ressalta a importância dos gestores conhecerem estes ativos que a empresa possui para administrar sua continuidade, divulgando desta forma informações mais próximas da realidade para os interessados.

Segundo Freire (2005, p. 06) o diferencial das empresas não esta nas máquinas utilizadas no processo produtivo e sim no “somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, habilidades criativas e inventivas, os valores, aos valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes”. O autor apresenta uma análise comparativa das metodologias para mensuração do capital intelectual no quadro 6.

MODELO	CARACTERÍSTICAS
Diferença entre o valor de mercado e o valor contábil	O valor do capital intelectual de uma empresa é determinado pela diferença entre o valor contábil e o valor de mercado (valor unitário de ação x número de ações) de uma empresa. Como o valor contábil do capital próprio é o residual nos ativos depois de pagos os passivos, a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado se destina a numerar o valor dos ativos intangíveis, isto é, o capital intelectual.
Razão entre o valor de mercado e o valor contábil (ou market-to-book)	O market-to-book é o resultante da divisão do valor de mercado das empresas pelo valor de seus ativos líquidos (somatório dos bens e direitos subtraídos das obrigações com terceiros, ou seja, o patrimônio líquido) conforme constam de seus balanços patrimoniais.
“Q” de Tobin	Ele representa a razão entre dois valores atribuídos ao mesmo conjunto de ativos, ou seja, relaciona-se com a definição de valor de reposição dos ativos em lugar de seu valor contábil. O capital intelectual é a relação entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de reposição de seus ativos

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

	físicos.
Navegador do capital intelectual (modelo Stewart)	Stewart (2002, p. 31) entende que o capital intelectual deve analisar o desempenho da empresa sob várias perspectivas, como por exemplo: razão do valor contábil, medidas de capital do cliente, medidas de capital humano e medidas de capital estrutural. Sugere que seja adotado um gráfico circular, cortado por várias linhas, em forma de uma tela de radas. Esse gráfico tem a vantagem de poder agrupar várias medidas diferentes (por exemplo: razão, %, valores absolutos etc.) num mesmo quadro possibilitar analisar vários elementos concomitantemente.
Modelo de Edvinsson e Malone (modelo Skandia)	Edvinsson começou seu trabalho sobre capital humano na Skandia, em 1994, quando os líderes da empresa perceberam que havia uma série de ativos invisíveis, que simplesmente não eram reconhecidos pela bolsa de valores, e que quiseram encontrar uma forma de avaliar este valor de mercado. Para avaliar o capital intelectual da empresa Skandia foi definido um conjunto com dezenas de índices e indicadores, agrupados em cinco áreas distintas: foco financeiro; foco cliente; foco processo; e foco humano. Para cada um deles foram estabelecidos diversos indicadores que permitem medir o desempenho e, a fim de estabelecer uma equação que traduzisse em um número o valor do capital intelectual, estabeleceram os seguintes passos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar um conjunto básico de índices que possa ser aplicado a toda a sociedade com mínimas aplicações; • Reconhecer que toda a organização possa ter um capital intelectual adicional que necessite ser avaliado por outros índices; • Estabelecer uma variável que capte a não tão perfeita previsibilidade do futuro, bem como a dos equipamentos, das organizações e das pessoas que nela trabalham
Modelo de Sveiby	Propõe a inclusão de um novo grupo de itens patrimoniais. Sveiby ressalta que a contabilidade está concentrada exclusivamente nos capitais físicos e monetários, ignorando um dos capitais mais relevantes dos empreendimentos contemporâneos, que é o capital intelectual. Sveiby propõe medidas para os ativos intangíveis, classificando-os em três grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Competências; • estrutura interna; e • estrutura externa

Quadro 1 – Metodologias para mensuração do capital intelectual

Fonte: (FREIRE, 2005, p. 06:12)

Os modelos apresentados evidenciam as tentativas empreendedoras no sentido de desenvolver critérios que auxiliem na gestão, na mensuração e no acompanhamento do capital intelectual. O autor ainda comenta que diante da complexidade que envolve a avaliação do capital intelectual, talvez não seja possível elaborar um modelo único para todos os tipos de organizações devido às especificidades de cada uma. Acrescenta que “a mensuração do capital intelectual não conta ainda com metodologia consolidada”, mas atenta para o fato de que o momento empresarial atual deixa clara a necessidade de apurar-se o valor dos recursos intelectuais mantidos pela empresa (FREIRE, 2005, p. 10).

6 AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DA UNI “Z”

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

A Uni “Z” fundada em fevereiro de 1995 é uma entidade de caráter educacional. Em fevereiro de 1996 foram iniciadas suas atividades acadêmicas. A Uni “Z” é uma instituição de ensino superior privada sem fins lucrativos e com sede própria na cidade de Cascavel - Paraná.

Os primeiros cursos oferecidos foram: Direito, Administração, Processamento de Dados e Economia, cursos oferecidos no período noturno. Anos depois foram implantados os cursos de Administração, Administração com Ênfase em Gestão de Negócios Internacionais, Ciências Contábeis e Jornalismo. Foi uma das primeiras faculdades do Paraná a implantar cursos de formação específica, sendo eles Seqüencial em Gestão Empresarial e Marketing e o curso de Desenvolvimento de Sistemas, estes dois cursos são cursos possuem um período reduzido de tempo sendo concluído em 24 meses, enquanto os demais cursos são concluídos entre quatro e cinco anos. Em 2005 foi implantado para atender a demanda da região o curso de Gestão de Vendas, este curso tem período de 30 meses, é um curso de graduação e ministrado nos finais de semana. Além dos cursos de graduação e os de formação específica, a Uni “Z” possui cursos de especialização *lato sensu* mantendo convênios com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e com o Instituto Brasileiro de Pesquisas Sócio-econômicas (INBRAPE).

6.1 METODOLOGIA PARA O GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL DA UNI “Z”

A gestão do capital intelectual tem por objetivo manter a empresa competitiva. Partindo-se dos conceitos apresentados sobre capital intelectual, aplica-se o modelo proposto por Edvinsson e Malone (1998) para o gerenciamento do capital intelectual da Uni “Z”. Os itens foram agrupados em cinco focos: Foco Financeiro; Foco Clientes; Foco Processo; Foco Renovação e Desenvolvimento e Foco Humano. O agrupamento nestes focos tem por objetivo demonstrar as variáveis que compõem a criação de valor da faculdade. Dentro destes focos estão evidenciadas perspectivas internas e externas.

Os indicadores foram obtidos através de levantamento de dados juntos aos setores de contabilidade, recursos humanos, secretaria acadêmica e mediante demonstrações contábeis dos anos de 2003 e 2004.

Tabela 1 - Foco Financeiro

Indicadores	R\$ ou %
1. Ativos da faculdade	R\$ 11.082.952,72
2. Receita / empregado	R\$ 75.231,62
3. Receita / ativos em %	126,93 %
4. Receita / número de alunos	R\$ 9.335,31
5. Receita de alunos novos	R\$ 3.140,65
6. Índice de perdas em %	5,39%
7. Valor dos ativos intangíveis	R\$ 9.531.339,34
8. Investimento em Tecnologia de Informação	R\$ 259.956,60

Fonte: dados da pesquisa, 2005.

Segundo Edvinsson e Malone (1998) o fluxo de dinheiro gerado por empresa se constitui na medida mais tangível de seu valor. Ele também é a fonte da retribuição através dos lucros, salários e rendimentos. “No mundo do capital intelectual, os demonstrativos financeiros assumem o novo papel de repositório” (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 66). Os indicadores financeiros levantados na Uni “Z” demonstram que os ativos da empresa representam R\$ 11.082.952,72, a receita por empregado representa R\$ 75.231,62. A receita obtida em 2004 representou 126,93 % do ativo da faculdade, neste indicador é possível observar que existem fatores ocultos que agregam valor à atividade.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

A receita por aluno representou R\$ 9.335,31 no ano, neste indicador cabe ressaltar que a receita total foi utilizada para o cálculo, mas na faculdade são oferecidos cursos de graduação e de pós-graduação sendo que as receitas representaram respectivamente R\$ 12.568.275,51 e R\$ 1.378.792,09 e receitas de serviços, e foram obtidas receitas também com serviços e inscrições as quais representaram R\$ 121.245,17. Cada aluno novo representou R\$ 3.140,65 da receita de 2004. O índice de perdas, segundo departamento contábil representou 5,39 % e com base neste índice são feitas provisões para créditos de liquidação duvidosa. O valor do ativos intangíveis foi calculado tendo por base a pesquisa feita por Hoss (2003) em sua tese de doutorado onde identificou que os ativos intangíveis da faculdade representavam 86 % de seus ativos tangíveis.

Investimentos em tecnologias da informação representam os softwares adquiridos em 2004, aquisição de livros para a biblioteca e máquinas e equipamentos adquiridos. Além destes itens apresentados a faculdade possui equipamentos arrendados (*leasing*) principalmente nos laboratórios de informática.

Tabela 2 - Foco Clientes

Indicadores	R\$ ou %
1. Participação de mercado	3º lugar em nº de alunos
2. Número de alunos em 2004	1.507 alunos
3. Número de alunos perdidos em 2004	215 alunos
4. Rendimento bruto de mensalidades / empregado	R\$ 74.583,25
5. Bolsas de estudo em 2004	R\$ 1.205.723,30
6. Alunos novos em 2005	1605

Fonte: dados da pesquisa, 2005.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 79) “hoje, se a maior parte das empresas não se dedica com afinco à meta de “atendimento total ao cliente”, muitas certamente estão se esforçando para atingi-la”. Para atingir tais metas os autores afirmam que quantidades consideráveis de recursos estão sendo investidos pelas empresas para manter os clientes satisfeitos pelo maior período de tempo possível. As empresas buscam a satisfação plena dos clientes, desta forma novos desafios são criados. Em uma faculdade não basta oferecer ensino de boa qualidade, estrutura e suporte, é necessário um acompanhamento do aluno depois da conclusão do curso. Através de levantamento das faculdades da cidade de Cascavel foi possível identificar que a faculdade objeto deste artigo está em 3º lugar em número de alunos quando consideradas apenas as faculdades particulares e em 4º ao considerar também a faculdade estadual. Uma pesquisa feita pela faculdade no ano de 2003 demonstrou que ela é a segunda a ser citada quando entrevistadas pessoas na rua sobre o nome de uma faculdade de Cascavel, perdendo apenas para a faculdade estadual.

Em 2004 a faculdade tinha 1.507 alunos, destes, 215 deixaram a faculdade por cancelamento ou desistência. O número de cancelamento se deve ao fato de que a matrícula ocorre no mês de dezembro de cada ano e a faculdade estadual só divulga a relação de aprovados no vestibular em janeiro do ano seguinte, desta forma o aluno matriculado que foi aprovado para ingressar na faculdade estadual pede cancelamento da matrícula, recebendo de volta o valor investido na matrícula – conforme acordo feito entre as faculdades particulares de Cascavel e o Procon.

O rendimento bruto de mensalidades por empregado representou R\$ 74.583,25. em 2004 foram disponibilizados R\$ 1.205.723,30 em bolsas de estudos, parte de valor refere-se às bolsas dos estagiários que além da bolsa auxílio firmada ganham ainda 50% do valor da mensalidade nos cursos da Uni “Z”. 1.605 alunos novos passaram a estudar na Uni “Z” em 2005. Este indicador foi apresentado por ser uma informação referente a 2004 – ano em que ocorreu o processo seletivo. E 362 alunos concluíram a graduação em 2004.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Tabela 3 - Foco Processo

Indicadores	R\$ ou %
1. Despesas administrativas / número de alunos	R\$ 1.149,282
2. Despesas administrativas / receita total	12,31%
3. Computador / empregado	1,53%
4. Despesas administrativas / número de empregados	R\$ 9.261,83
5. Equipamentos de informática adquiridos	R\$ 259.956,60
6. Conhecimento de informática dos empregados	89,30 %

Fonte: dados da pesquisa, 2005.

Neste foco, segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 91), é tratado o papel da tecnologia como instrumento para apoiar a criação de valor global da empresa. Os autores argumentam que “os computadores e os sistemas de telecomunicações tornaram as empresas mais rápidas e mais adaptáveis”, e esta tecnologia permitiu maior flexibilidade organizacional.

As despesas administrativas por aluno representaram R\$1.149,28 e representaram 12,31 % da receita total. Despesas administrativas por empregados representou R\$ 9.261,83. O número de computadores por empregado representa 1,53 % esta porcentagem dos computadores por empregados se deve ao fato de que a instituição possui 06 laboratórios de informática. No indicador conhecimento de informática dos empregados identificou-se que do total de funcionários 187 apenas 20 não possuem conhecimentos básicos em informática. Na faculdade são oferecidos cursos gratuitos para os funcionários nesta área.

Tabela 4 - Foco Renovação e Desenvolvimento

Indicadores	R\$ ou %
1.Despesas com desenvolvimento de competências	R\$ 1.760.535,98
2.Despesas com desenvolvimento de competências / empregado	R\$ 9.414,63
3. Despesas de marketing / clientes	R\$ 172,39
4. Despesas com desenvolvimento de competências / total das despesas operacionais	20,75%
5. Crescimento do ativo de 2003 para 2004	R\$ 3.578.985,77
6. Crescimento do ativo de 2003 para 2004	67,71 %

Fonte: dados da pesquisa, 2005.

Para Edvinsson e Malone (1998) o foco renovação e desenvolvimento busca projetar um futuro imediato, demonstrando o que a empresa esta realizando no presente para preparar-se para oportunidades futuras. Os índices encontrados neste foco estão em pólo oposto aos demonstrativos financeiros. Ao autores (1998, p. 102) afirmam “a não ser que o mundo fique de cabeça para baixo, é possível identificar áreas de destaque por meio das quais a empresa pode se preparar para as mudanças iminentes e, então, promover sua própria renovação como resposta”. No foco renovação, tem-se segundo informações do setor de desenvolvimento que 30% das despesas com pessoal evidenciadas nas demonstrações contábeis são referentes a cursos e palestras fornecidos gratuitamente aos funcionários e ainda auxílios financeiros para professores em cursos de mestrados e doutorados. Por empregado estas despesas representaram R\$ 9.414,63 e 20,75 % das despesas operacionais de 2004. De 2003 para 2004 o ativo da empresa cresceu R\$ 3.578.985,77 que representa 67,71% um crescimento considerável, entretanto deve-se levar em conta que esta faculdade é uma sociedade civil sem fins lucrativos e assim o superávit ocorrido é reinvestido nela.

Tabela 5 - Foco Humano

Indicadores	R\$ ou %
--------------------	-----------------

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

1. Número de empregados	187 empregados
2. Número de empregados / número de alunos em %	12,41 %
3. Número médio de anos de serviço com a empresa	4,5 anos
4. Número de estagiários	44 estagiários
5. Número de chefes de setores	19 empregados
6. Número de chefes de setores do sexo feminino	07 empregados
7. Idade média dos empregados	36 anos
8. Despesas com desenvolvimento de competências / empregado	R\$ 9.414,63 91,44 %
9. Porcentagem de empregados com menos de 50 anos	8,66 %
10. Porcentagem de empregados com mais de 50 anos	3 % doutores
11. Formação acadêmica dos professores	53 % mestres 36 % especialistas 8 % graduados 2 % mestres
12. Formação acadêmica dos empregados dos setores administrativos	25 % graduados 53 % ensino fundamental 20 % ainda não concluíram o ensino fundamental

Fonte: dados da pesquisa, 2005.

Conforme Edvinsson e Malone (1998, p. 113), o foco humano a parte mais difícil de medir neste modelo, já que “não existe uma maneira simples de medir o que esta na cabeça e no coração de gerentes e empregados. Não existem medidores a serem verificados ou mostradores a serem lidos”. Contabilizar vendas ou determinar capacidade de máquinas se difere muito de atribuir valores a comportamentos ou a motivação de pessoas. Entretanto sabe-se que o perfil do trabalhador da era industrial para a era do conhecimento mudou e suas necessidades e competências também sofreram alterações. Em uma faculdade devido à atividade percebe-se um maior grau de instrução e menor necessidade de atendimento de necessidades apenas fisiológicas, nota-se que o empregado busca reconhecimento pelo seu trabalho.

No foco humano segundo informações do departamento contábil o número de funcionários é 187 que representa 12,81 % na relação empregado por aluno. O número médio de anos de serviço com a empresa é de 4,5 anos, ressalta-se que a instituição iniciou suas atividades acadêmicas a 09 anos. A rotatividade dos empregados(%) em 2004 foi de 16,58% admissão e 13,37% admissão (foram demitidos 31 funcionários em 2004 e 25 foram contratados). A Uni “Z” mantém em 2004 em seu quadro administrativo 44 estagiários. Os estagiários que estudam na Uni “Z”, possuem além da bolsa auxílio firmada com o CIEE (Centro de Integração Empresa Escola) o desconto de 50% no valor de suas mensalidades. A faculdade possui 19 responsáveis por setores, destes 06 são coordenadores de cursos. Dos 19 chefes de setores 07 são do sexo feminino.

A idade média dos empregados é de 36 anos. Assim, dos 197 empregados 91,44 % tem idade inferior a 50 anos e 8,66 % idade superior a 50 anos. Este indicador de o objetivo de demonstrar a renovação dos talentos da Uni “Z”. O grau de instrução dos empregados demonstra que dos 83 professores 3 % são doutores, 53 % são mestres, 36 % são especialistas e 8 % são somente graduados. Quanto ao corpo administrativo identificou-se que 2 % dos empregados são mestres, 25 % são graduados, 53 % possuem o ensino fundamental e 20 % ainda não concluíram o ensino fundamental.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

O capital intelectual constitui um ciclo onde quanto mais capital intelectual da empresa tiver, mais capital intelectual ela atrairá. O ciclo ocorre porque o capital intelectual da empresa é essencial para atrair profissionais talentosos, os quais agregarão mais capital intelectual, que atrairá novos profissionais e assim sucessivamente.

Para gerenciar seu capital intelectual é necessário que a empresa se conheça. Avaliar o capital intelectual, em função da complexidade envolvida em cada tipo de atividade é difícil, mas não impossível. Existem diferentes formas de mensuração cada uma com suas vantagens e limitações, adequadas ao contexto para qual foram elaboradas, desta forma considera-se que não existe ainda um modelo único que possa ser adotado para todos os tipos de empresa, mas a tendência é o desenvolvimento de novas metodologias.

Edvinsson (sítio) diz que algumas pessoas temem que a avaliação do capital intelectual antes do estabelecimento de padrões globais para examinar o mesmo, poderão abrir portas para práticas arbitrárias ou mesmo fraudulentas. Entretanto acrescenta que “na ausência do capital intelectual, vastas áreas da realidade da empresa permanecem no escuro”.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, M. T. P. Capital Intelectual. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, I. M. e COLAUTO, R. D. Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003
- CRAWFORD, R. Na Era do Capital Humano: talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento/ Richard Crawford; tradução Luciana Bontempi Gouveia; revisão técnica Heitor José Pereira. São Paulo: Atlas, 1994.
- EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. Capital intelectual : descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos /Leif Edvinsson, Michael S. Malone; tradução Roberto Galman. - Sao Paulo: Makron Books, 1998.
- EDVINSSON, L. *Celebrating a Decade of Intangibles An intellectual anniversary of great value*. Disponível no site: <http://www.intellectualcapital.nl/> Acesso em 20 abril 2005.
- FLEURY, M. T. L e FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências / Maria Tereza Leme Fleury, Moacir de Miranda Oliveira Jr. (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001.
- FREIRE, J. A. Capital Intelectual: um estudo comparativo entre diversas metodologias de mensuração encontradas na literatura. REVISTA DE Contabilidade CRC-SP. n° 31, ano VII dez/jan/fev 2005.
- HENDRIKSEN, E. S. e VAN BREDÁ, M. F. Teoria da Contabilidade. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARION, J. C. Contabilidade Empresarial. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PACHECO, V. O capital Intelectual e sua divulgação pela contabilidade de recursos humanos. In: XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2001.
- REIS, L. G. As dificuldades de mensuração e Conseqüente divulgação nas demonstrações contábeis do capital intelectual: Uma reflexão teórica. In: XI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, Porto Seguro, BA, Julho/2004.
- RICHTER, F. A. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias/Coordenadora Maria Terezinha Angeloni. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SCHMIDT, P. Avaliação de Ativos Intangíveis / Paulo Schmidt, José Luiz dos Santos. São

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Paulo: Atlas, 2002.

STEWART, T. A. Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZUSTER, N. Contabilidade 2004: atuais desafios e alternativa para seu melhor desempenho. Artigo

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências / Maria Tereza Leme Fleury, Moacir de Miranda Oliveira Jr. (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001.