



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**ADAIAS MILHOMEM DA SILVA**

**ANÁLISE DO CAPITAL INTELECTUAL EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS.**

**PALMAS - TO  
2019**

**ADAIAS MILHOMEM DA SILVA**

**ANÁLISE DO CAPITAL INTELECTUAL EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS.**

Dissertação apresentada do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas, tendo como Orientadora a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helga Midori Iwamoto. Linha de Pesquisa: Dinâmicas Institucionais e Avaliação de Políticas Públicas

**PALMAS - TO  
2019**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

- S586a Silva, Adaias Milhomem da .  
Análise do capital intelectual em instituição pública: Um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins. / Adaias Milhomem da Silva. – Palmas, TO, 2019.  
151 f.
- Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2019.  
Orientadora : Helga Midori Iwamoto
1. Capital intelectual. 2. Universidade Federal do Tocantins. 3. Indicadores de capital intelectual. 4. Relatório de capital intelectual. I. Título

**CDD 350**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizada desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

**ADAIAS MILHOMEM DA SILVA**

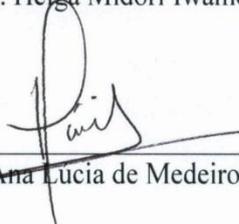
**ANÁLISE DO CAPITAL INTELECTUAL EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

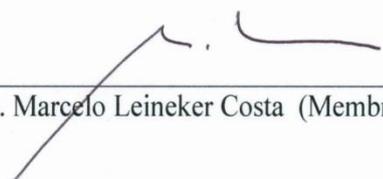
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado  
Profissional em Gestão de Políticas Públicas da  
Universidade Federal do Tocantins para  
obtenção do título de mestre.  
Orientadora: Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto

Aprovada em 04/02/2019

BANCA EXAMINADORA:

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto (Orientadora)

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Ana Lucia de Medeiros (membro interno)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Marcelo Leineker Costa (Membro externo)

Dedico a Meu filho Davih, Esposa  
Laís, Pai Raimundo, Mãe Antônia,  
EU.

## AGRADECIMENTOS

Neste momento de calma depois de muita angústia, quem professa uma fé tem que agradecer essa força superior. Deus, por ter dado força onde não havia, ter dado ânimo onde dominava o desalento, ter me motivado quando não encontrava motivação, ter dito vamos que está acabando quando ninguém disse.

Minha orientadora, Helga Midori, pelos e-mails com indicações para o rumo certo, e os encontros telepresenciais que ajudaram a clarear a ideia que brotou desde o início, contudo deformada, e com sua ajuda chegamos a este fim, graças ao “vai dar certo”.

A Universidade Federal do Tocantins pela a quadrupla oportunidade que tem me proporcionado até agora, em especial ao Programa de Pós-Graduação de Gestão em Políticas Públicas, com sua qualificada equipe de Professores.

Aos meus colegas de mestrado e trabalho, Adriano e Rebeca, que contribuíram durante o período de disciplina e diariamente na literalidade da palavra.

Esta linha dos agradecimentos é caligrafada para minha esposa Laís Virgínia que suportou a solidão, enquanto me fechava para todos inclusive ela. Meu filho, Davih, que apesar de longe, sempre me dar força para continuar nesta batalha e nas outras de cada dia, ela e ele são uma das motivações que Deus me dava quando estava a parar.

Não poderia também deixar agradecer meus progenitores, eles que me conhecem desde o nascer e conhecem nossa luta, desde aquela escola na fazenda para aprender o alfabeto e a tabuada. Aqueles que me ensinou a andar a cavalo para prosseguir a caminhada para estudar naquela escola que ficava a quilômetros de nossa fazendinha, mesmo sob chuva nunca perdia um dia de aula. Obrigado PAI E MAÊ. Aos meus irmãos que batalham e caminham ladeados comigo, a minha VÓ de 88 anos, tias (os) e primas (os), OBRIGADO A TODOS!

## RESUMO

O capital intelectual na concepção de valor para as organizações é um tema pouco explorado, novos estudos buscam aprofundar o conhecimento e a importância deste ativo dentro das organizações. Neste ponto de vista, o capital intelectual, se divide em capital humano, capital estrutural e capital relacional, estes elementos são definidos como ativos e são demonstrados através de indicadores que cada organização julga ser importantes para desenvolvimento das suas atividades e que são fundamentais para seu desempenho. A partir desta definição de capital intelectual, foram desenvolvidos modelos de relatórios para divulgação do capital intelectual das diversas organizações. Nesta pesquisa, buscou-se descrever as informações de capital Intelectual de uma instituição de ensino superior, Universidade Federal do Tocantins, através do levantamento dos indicadores, análise da percepção dos gestores sobre capital intelectual e propor um modelo para divulgação das informações de capital intelectual de instituição de ensino superior. Trata-se de uma pesquisa qualitativa através de um estudo de caso, utilizando a análise documental para levantamento dos indicadores de capital intelectual da UFT e entrevistas semiestruturada para verificar a percepção dos gestores sobre o tema através de análise de conteúdo. A análise documental permitiu o levantamento dos indicadores do capital intelectual da UFT os quais foram sistematizados de forma a demonstrar a estratégia organizacional, o capital humano, capital estrutural e o capital relacional, juntamente com os indicadores de resultado. Foi verificado que as informações definidas como indicadores de capital intelectual são apresentadas nas formas percentuais e valores absolutos, quanto a percepção dos gestores, a maioria considera as informações de capital intelectual importantes, e por fim foi proposto um modelo de relatório de capital intelectual para instituição de ensino superior.

**Palavras-Chave:** Capital intelectual. Universidade Federal do Tocantins. Indicadores de capital intelectual. Relatório de capital intelectual.

## ABSTRACT

The intellectual capital in the conception of value for the organizations is a little explored subject, new studies seek to deepen the knowledge and the importance of this asset within the organizations. In this conception intellectual capital is divided into human capital, Structural Capital and Relational Capital, these elements are defined as assets and are demonstrated through indicators that each organization deems important for the development of its activities and are fundamental for its performance. From this definition of intellectual capital, models of reports were developed to disseminate the intellectual capital of the various organizations. In this research, we sought to describe the Intellectual Capital information of an institution of higher education, Universidade Federal do Tocantins, through the survey of the indicators, analysis of the managers' perception of intellectual capital and propose a model for the disclosure of the intellectual capital information of institution. It is a qualitative research through a case study, using the documentary analysis to survey the intellectual capital indicators of UFT and semi-structured interviews to verify the perception of managers on the subject through content analysis. The documentary analysis enabled the UFT intellectual capital indicators to be surveyed, which were systematized in order to demonstrate organizational strategy, intellectual capital and outcome indicators. It was verified that the information defined as indicators of intellectual capital are presented in percentages and absolute values, as for the perception of managers, most consider the information of intellectual capital important, and finally a model of intellectual capital report was proposed for institution higher education.

**Keywords:** Intellectual capital. Universidade Federal do Tocantins. Intellectual capital. Indicators. Intellectual capital report.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelo conceitual Navegador Skandia desenvolvido Leif Edvinsson .....	29
<b>Figura 2:</b> Modelo conceitual desenvolvido por Nick Bontis .....	30
<b>Figura 3:</b> Demonstração da equação do capital intelectual.....	30
<b>Figura 4:</b> Modelo conceitual desenvolvido por Karl-Erik Sveiby .....	31
<b>Figura 5:</b> Navegador Skandia.....	43
<b>Figura 6:</b> Modelo para relatório de IC nas universidades austríacas .....	60
<b>Figura 7:</b> Matriz de construção das ações a serem realizadas no período 2016-2020.....	87

## LISTA DE GRÁFICO

<b>Gráfico 1:</b> Forma de divulgação das informações de capital intelectual .....	89
--	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Aproximação dos conceitos atribuídos para capital intelectual.....	14
<b>Quadro 2:</b> Estrutura do PDI 2016 – 2020 .....	22
<b>Quadro 3:</b> Indicadores de capital intelectual sugerido por Thomas A. Stewart.....	43
<b>Quadro 4:</b> Indicadores de capital intelectual sugerido por Leif Edvinsson e Michael S. Malone.....	46
<b>Quadro 5:</b> Índices de coeficiente de eficiência do capital intelectual .....	47
<b>Quadro 6:</b> Indicadores de capital intelectual sugerido por Karl-Erik Sveiby .....	50
<b>Quadro 7:</b> Indicadores de capital intelectual para universidades .....	62
<b>Quadro 8:</b> Comparação: gerenciamento de desempenho, avaliação externa e relatórios IC..	64
<b>Quadro 9:</b> Estrutura de relatório de capital intelectual .....	72
<b>Quadro 10:</b> Relatório de capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins .....	82
<b>Quadro 11:</b> Indicadores de capital humano, capital estrutural e capital relacional.....	85
<b>Quadro 12:</b> Caracterização dos entrevistados .....	90
<b>Quadro 13:</b> Relatório de Gestão vs. relatório INEP (SINAES) .....	94
<b>Quadro 14:</b> Síntese da análise da relevância, necessidade e compreensão das informações	100
<b>Quadro 15:</b> Aspectos que impactam na relevância, necessidade e compreensão das informações .....	100
<b>Quadro 16:</b> Modelo de relatório de capital intelectual para instituição de ensino superior..	144

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFS: *Skandia Assurance and Fainancial Services*

BDTD: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CC: Capital de clientes

CE: Capital Estrutural

CF: Capital Financeiro

CGU: Corregedoria Geral da União

CH: Capital Humano

CI: Capital Intelectual

CNPQ: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CR: Capital Relacional

FINEP: Financiadora de Estudos e Projetos

IES: Instituição de Ensino Superior

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MAI: Monitor de Ativos Intangível

MEC: Ministério da Educação

UFT: Universidade Federal do Tocantins

PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional

RGA: Relatório de Gestão Anual

RIUFT: Repositório Institucional Universidade Federal do Tocantins

SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SN: *Skandia Navigator*

SISBIB: Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

TCU: Tribunal de Contas da União

UPC: Unidade Prestadora de Contas

VM: Valor de Mercado

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2. OBJETIVOS.....	17
<b>1.2.1. Objetivo Geral</b> .....	17
<b>1.2.2. Objetivos Específicos</b> .....	17
1.3. JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2. LOCUS DE PESQUISA</b> .....	20
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	24
3.1 CAPITAL INTELECTUAL .....	24
<b>3.1.1 Desenvolvimento do conceito</b> .....	24
<b>3.1.2 Evolução do conceito de capital intelectual</b> .....	33
<b>3.1.3 Capital intelectual um novo campo de pesquisa</b> .....	37
<b>3.1.4 Técnicas de mensuração do capital intelectual</b> .....	41
3.1.4.1 Método de Thomas A. Stewart .....	41
3.1.4.2 Método de Leif Edvinsson.....	43
3.1.4.3 Método de Nick Bontis.....	47
3.1.4.4 Método de Annie Brooking .....	49
3.1.4.5 Método de Karl-Erik Sveiby .....	50
<b>3.1.5 Importância do capital intelectual</b> .....	51
<b>3.1.6 Capital intelectual nas organizações</b> .....	54
3.2 CAPITAL INTELECTUAL EM UNIVERSIDADES .....	57
<b>3.2.1 Abordagem segundo Karl-Heinz Leitner</b> .....	57
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	66
4.1. MÉTODO QUALITATIVO.....	66
4.2. ESTUDO DE CASO.....	68
4.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	69
<b>4.3.1. Pesquisa documental</b> .....	69
<b>4.3.2. Entrevista semiestruturada</b> .....	73
4.4. ANÁLISE DOS DADOS .....	77
<b>5. RESULTADO E DISCUSSÃO</b> .....	80
5.1. DIAGNÓSTICO DA INFORMAÇÕES DE CAPITAL INTELECTUAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS .....	80

5.2. AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE CAPITAL INTELECTUAL DA UFT .....	86
5.3. OPINIÕES E VISÕES DOS GESTORES SOBRE AS INFORMAÇÕES DIVULGADAS PELA UNIVERSIDADE .....	89
<b>5.3.1 Satisfação com o atual modelo de informações da universidade .....</b>	<b>90</b>
<b>5.3.2 Importância da divulgação de informações de capital intelectual daUFT .....</b>	<b>101</b>
5.3.2.1 Capital Humano .....	101
5.3.2.2 Capital Estrutural.....	105
5.3.2.3 Capital relacional.....	110
<b>5.3.3 Percepção dos gestores sobre o impacto dos indicadores de capital intelectual nos indicadores de resultados da instituição.....</b>	<b>116</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>123</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>136</b>
<b>APENDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO. ....</b>	<b>140</b>
<b>APENDICE C: PRODUTO DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>142</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual vive na era do conhecimento, antes, predominava o trabalho físico, agora as organizações investem cada vez mais em conhecimento para desenvolver pesquisas, métodos, produtos e serviços.

Os ativos de conhecimento tornaram-se tão importantes quanto os ativos financeiros. As organizações agregam cada vez mais ideias capazes de gerar conhecimento e produzir inovações que contribuam para seu fortalecimento perante a competitividade do ambiente em que atuam.

O cenário político, social e econômico da atualidade influencia na gestão das organizações, impondo a necessidade de gestão dos novos ativos que impactam no desempenho organizacional. Surgiu, então, a Gestão do Conhecimento e em consequência, o capital intelectual (CI), este ganhando força no meio acadêmico, nas empresas e no governo (BONTIS, 2004).

Antes de adentrar no tema capital intelectual, para evitar equívocos, alguns esclarecimentos são imprescindíveis para verificar a convergência dos termos ativos intangíveis, capital intelectual e propriedade intelectual.

**Quadro 1:** Aproximação dos conceitos atribuídos para capital intelectual

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Sveiby (2001b)	Capital intelectual = ativos intangíveis
Stewart (1998)	Capital intelectual = ativos intangíveis
Brooking (1996)	Propriedade intelectual= Marcas, patentes
Bontis (1998)	Capital intelectual = Ativos conhecimento, propriedade intelectual etc.
Leitner (2004)	Capital intelectual = ativos intangíveis
Ensslin et al., (2008)	Ativos intangíveis = recursos intangíveis = capital intelectual

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

Por falta de uma terminologia comum, lidar com ativos intangíveis não é matéria fácil, pois, há a possibilidade de atribuir diversos conceitos para esta terminologia (KRISTANDL; BONTIS, 2007), conforme já apresentado no quadro 1 e será confirmado ao longo do desenvolvimento do texto. A princípio, tem-se então a sobreposição conceitual, portanto, para este trabalho as terminologias “ativos intangíveis e recursos intangíveis” serão utilizadas para referir-se à capital intelectual e vice-versa.

As limitações dos sistemas de informações são resumidas em dados basicamente financeiros. A incapacidade dos sistemas de informações em atender as organizações, deve-se

ao fato de que, nos dias atuais, o conhecimento supera os ativos físicos no desempenho da maioria das atividades, por isso, ao passo que novas demandas surgem, busca-se inovar para demonstrar os aspectos financeiros e não financeiros que contribuem para o desempenho organizacional.

Como exemplo de negócios que exigem novos modelos de relatórios para refletir seus ativos, são empresas de desenvolvimento de *software* que têm como plataforma de recurso o conhecimento desenvolvido pelas pessoas. O produto destas organizações é ativo intangível que gastou recursos financeiros, conhecimento humano e uma estrutura para apoio das atividades, além da rede de relacionamento necessária ao desenvolvimento e comercialização do produto.

O custo financeiro deste tipo de produto pode ser medido, mas o quanto de conhecimento foi aplicado na produção? Qual a estrutura que a empresa precisa ter? Qual a estratégia utilizada? Como o relacionamento com clientes e fornecedores pode ajudar no sucesso do produto?

Estas perguntas constituem-se em uma nova maneira de perceber as atividades das organizações, levam à reflexão sobre valores intrínsecos de cada uma delas. Esta visão força os gestores a buscarem novas ferramentas que sejam capazes de registrar estes atuais recursos, conceituados como capital intelectual.

As organizações sentiram a dificuldade de incorporar as informações de capital intelectual nos relatórios contábeis, buscaram alternativas propondo um modelo de relatório de capital intelectual para complementar aos que geralmente são divulgados. A finalidade é auxiliar as organizações no processo interno de gestão e tomada de decisão e, externamente, serve para divulgar as informações de interesse de outros agentes, clientes, fornecedores, instituição de financiamento, governo etc.

Algumas iniciativas para construir relatório de capital são vistas nos trabalhos desenvolvidos por Stewart (1998), Edvinsson e Malone (1998), Sveiby (1997b) e Bontis (1998) quando abordaram as práticas de relatório de capital intelectual em empresas de diversos países. Já as reflexões sobre o tema em universidades são tímidas, contudo, tão importante quanto nas empresas.

As iniciativas mais evidentes em universidades estão na Áustria e são demonstradas nas pesquisas de Leitner Karl-Heinz (2002; 2004), existindo, portanto, um campo fértil para estender as investigações científicas para universidades de outros países, por serem instituições que desempenham um papel de extrema importância na atual economia, fortemente centrada nos recursos de conhecimento.

As universidades são grandes detentoras de conhecimento por serem genuinamente instituições cuja finalidade é o ensino, a pesquisa e a extensão; tríade que exige uma estrutura administrativa equipada com ferramentas informacionais que auxiliam no planejamento, na tomada de decisão e na transparência das ações.

A Universidade Federal do Tocantins (UFT) é exemplo de instituição que gera conhecimento, dotada de autonomia, porém, com obrigações de prestar contas ao governo, à sociedade e a outros agentes externos. Para atender a essa obrigatoriedade são elaborados relatórios contábeis, de natureza econômico-financeira, tomando por base informações contidas no relatório de gestão anual e outras publicações de caráter administrativo.

Investigar as informações de capital intelectual na UFT é preencher a lacuna científica relacionada à prática de publicação de relatório de capital intelectual, propondo desta forma uma nova ótica para divulgação das suas metas e resultados.

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

A evolução tecnológica, a partir da década de 1990 (BONTIS, 1999), trouxe consigo a corrida por inovação, exigindo que as organizações estabeleçam suas estratégias baseadas em conhecimento. “[...] a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em Conhecimento e Conhecimento em decisões e ações de negócio” (CAVALCANTI; GOMES, 2000, p. 53).

Neste contexto de transformações, as universidades foram afetadas. No Brasil, desde o advento da reforma universitária em 1968, as universidades federais passaram a ter autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira, conforme estabelecido em leis e estatutos.

A autonomia universitária exigiu em contrapartida o dever de prestar contas, ou seja, obrigou as universidades federais a produzirem documentos que contribuam não somente para transparência pública, mas também para atender às exigências legais.

Em todos os países europeus, elas enfrentam vários desafios causados por iniciativas políticas, bem como pelos novos modelos de administração propostos às instituições (LEITNER, 2004). No Brasil não é diferente, as instituições de ensino superior passam por um processo de transformação, visto na implantação do Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (BRASIL, 2004). O objetivo das novas obrigações estabelecidas para as universidades é atingir uma gestão eficiente e eficaz, requerendo novos modelos de divulgação de suas informações gerenciais, além dos relatórios de gestão convencionais.

Para melhorar o processo de gestão, a corrente que defende o conhecimento como fator determinante no desempenho das instituições, começou a perceber que o capital intelectual são ativos intangíveis que contribuem para as organizações atingirem suas missões, portanto é significativo entendê-lo e mensurá-lo (SVEIBY, 2001b; EDVINSSON; MALONE, 1998; STEWART, 1998; LEITNER, 2004). Deste modo, começaram então a elaborar relatórios de capital intelectual das empresas.

Para as universidades, a literatura aponta alguns países que estão desenvolvendo novos métodos de divulgação das informações gerenciais. No Reino Unido, Bezhani (2010) pesquisou sobre a quantidade e a natureza das informações do capital intelectual das universidades. Na Áustria, por determinação legal, as universidades divulgam relatórios de capital intelectual desde 2006.

Bezhani (2010), identificou a falta de pesquisa para a divulgação do capital intelectual no setor público e, mais especificamente, nas universidades. Nesse contexto inclui-se o Brasil, onde o conceito de capital intelectual é pouco investigado. Portanto, é importante que se busque métodos que possam auxiliar na identificação, mensuração e divulgação do capital intelectual das universidades brasileiras. Sendo assim, a pesquisa se concentrará em responder ao seguinte questionamento: **Qual o capital Intelectual da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e como os gestores da UFT percebem o CI?**

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo Geral

Descrever as informações de capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins a partir do modelo de relatório proposto por Leitner (2004).

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar as informações de capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins;
- Avaliar como as informações de capital intelectual da UFT são divulgadas.
- Conhecer a visão dos gestores da UFT sobre as informações divulgadas nos relatórios publicados pela instituição e analisar suas percepções sobre as informações de capital intelectual;
- Sugerir um modelo para a divulgação do capital intelectual da UFT baseado em modelos e práticas de universidades em outros países.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

A administração ou gestão, ciências aplicadas às organizações públicas e privadas, assim como outras ciências está em constante evolução. Partindo da Teoria da Administração Científica de Frederick W. Taylor (1856 – 1915) percebe-se que novos conceitos são cultivados, a fim de melhorar o processo de aproveitamento dos recursos disponíveis para as instituições, recursos estes cada vez mais escassos.

O surgimento do conceito de capital intelectual inovou na definição de recursos disponíveis para as organizações, valorizando os ativos intangíveis, categorizados em capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento.

A importância da publicação das informações do capital intelectual das organizações está em fornecer informações baseadas no conhecimento, tanto qualitativas quanto quantitativas. Servem não só como complemento às prestações de contas anuais, mas também para demonstrar a posição e o potencial de desenvolvimento da instituição.

O objetivo é ofertar às instituições algumas informações que contribuam na elaboração dos planos estratégicos, auxiliando na tomada de decisão no momento para alocação de recursos. Por exemplo, a partir das informações de capital intelectual, pode-se definir para qual categoria de CI, devem ser direcionados mais esforços e/ou investimentos, sejam para capital humano (contratação de pessoal, capacitação, etc.), para capital estrutural (laboratórios, equipamentos, tecnologia da informação, etc.) ou em capital de relacionamento (divulgação da instituição, parcerias com entidades de pesquisas, parceria com instituições de fomento, etc.).

Na esfera profissional, além de contribuir no planejamento, a formatação de um modelo para publicação de informações de capital intelectual nas instituições de ensino superior contribuirá, na medida em que é utilizado, como ferramenta de mensuração dos resultados alcançados e verificação do cumprimento da missão institucional.

As informações de capital intelectual para universidades, além do caráter orientador e verificador dos resultados, têm como premissa facilitar o entendimento da sociedade quanto à atuação da instituição e qual seu papel desenvolvido. Neste ponto, percebe-se o impacto social do trabalho, por ancorar na proposição de uma ferramenta que mensura os recursos e resultados referentes às políticas públicas de ensino superior, desenvolvidas pela UFT, cuja missão é produzir conhecimento e transferi-lo para sociedade.

Todas as universidades seguem os princípios básicos de autonomia, responsabilidade e o dever de transparência, a fim de melhor gerenciar seus assuntos internos e satisfazer as

necessidades da sociedade (SÁNCHEZ; CASTRILLO; ELENA, 2009). Para atender a este pressuposto, existem imposições legais para elaboração de relatórios contábeis e outros auxiliares, contudo, são relatórios com certo grau de complexidade para o entendimento social comum.

Este trabalho vai além das exigências legais. Busca-se incorporar nas universidades o novo modelo de divulgação de seus ativos de conhecimento através da publicação de relatório do seu capital intelectual. Estas informações de capital intelectual evidenciam a importância das instituições de ensino superior, por serem essencialmente voltadas para a produção de conhecimento, demonstrando desta forma suas contribuições para a sociedade.

Em termos práticos, o modelo proposto contribuirá com a transparência pública e disseminará o entendimento sobre capital intelectual, de forma a facilitar a compreensão da missão institucional.

Além disso, é um momento oportuno para a investigação em capital intelectual. É uma discussão que proliferou em conferências, livros, artigos, jornais, contudo, seu desenvolvimento está em estágio inicial (PETTY; GUTHRIE, 2000). Trata-se de um tema cuja exploração concentra-se nos países europeus, tais como as pesquisas científicas desenvolvidas na Suécia, Espanha, Reino Unido etc. No Brasil, as investigações ainda são tímidas, necessitando de iniciativas científicas que desperte o interesse de pesquisadores.

Academicamente, através de um estudo empírico, busca-se formar uma base teórica que contribuirá para identificação das características do capital intelectual em uma universidade pública brasileira, melhorando a compreensão sobre o tema, tanto para os gestores quanto para a sociedade.

Apesar, das universidades federais não se tratarem de empresas com fins lucrativos, vivem em um ambiente competitivo em que a sociedade e o governo cobram resultados, e, cada vez mais, sua valorização é baseada em indicadores que mensuram seu desempenho e esta proposta de relatório contribuirá para o atendimento dessas exigências.

## 2. LOCUS DE PESQUISA

Atualmente no Brasil são 63 (sessenta e três) universidades federais distribuídas em todas as regiões do país. Na região norte são dez, especificamente no Estado do Tocantins está localizada a Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT), criada pela lei nº 10.032 de 23 de outubro de 2000.

Vinculada ao Ministério da Educação a UFT “[...]é uma entidade pública destinada à promoção do ensino, pesquisa e extensão, dotada de autonomia didático científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial em consonância com o artigo 207 da Constituição Federal [...]” (UFT, 2003).

Com estrutura multicâmpus, a UFT está presente nas cidades de Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis, tornando-se a instituição de ensino superior mais importante do Estado, em termos de dimensão e de desempenho acadêmico (UFT, 2016).

Estes campus são responsáveis pela gestão e execução do ensino, da pesquisa e da extensão em múltiplas áreas do conhecimento, que seguirão as diretrizes estabelecidas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 – 2020 (PDI) e por outros planos de gestão aprovados pelo Consuni (UFT, 2003).

Para formar profissionais cidadãos e produzir conhecimento a Universidade oferece mais de 50 (cinquenta) cursos presenciais de graduação, 05 (cinco) cursos à distância e ainda cursos na modalidade semipresencial para formação de professores (Parfor), além de 31 (trinta e um) cursos de mestrado (19 acadêmicos e 12 profissionais) e 06 (seis) doutorados, além de diversos cursos de pós-graduação *lato sensu* (Portal UFT, 2018).

A estrutura administrativa é formada por órgão consultivo, deliberativo e executivo, este último representado pela Reitoria, órgão máximo da administração superior da UFT, junto às Pró-Reitorias executa a política universitária definida pelos órgãos deliberativos (UFT, 2016).

As Pró-Reitorias são definidas por área de atuação, de modo a abranger os pilares da universidade, ensino, pesquisa, extensão e administração; elas executam as ações para atingir as metas e objetivos institucionais, conforme definição no Plano de Desenvolvimento Institucional (UFT, 2016):

✓ **Pró-Reitoria de Graduação (Prograd)** - coordena e acompanha a execução das ações relativas à política de graduação da UFT, definida pelo Conselho Universitário, atuando

em eixos, no registro de toda a vida acadêmica dos estudantes (matrícula, ajustes, notas e emissão dos diplomas).

- ✓ **Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (Propesq)** - Incentiva a pesquisa, através de execução de políticas definidas pelos conselhos superiores, planejar, coordenar e supervisionar as atividades de pós-graduação.
- ✓ **Pró-Reitoria de Extensão (Proex)** - Tem por finalidade articular e apoiar a execução da política de extensão da UFT, buscando uma integração mais efetiva da realidade social com as atividades realizadas na Universidade.
- ✓ **Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (Proap)** - Compete auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de planejamento e avaliação institucional, de gestão orçamentária.
- ✓ **Pró-Reitoria de Administração e Finanças (Proad)** - compete coordenar, fiscalizar, supervisionar e dirigir as atividades administrativas, além de zelar pela execução financeira e orçamentária.
- ✓ **Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Proest)** - compete à assistência ao estudante. Nesta Pró-Reitoria são elaborados os projetos de apoio ao aluno da UFT, iniciativas que visam a manutenção do aluno na Universidade.
- ✓ **A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progedep)** - visa à promoção de um ambiente de trabalho equilibrado e sustentável por meio da proposição e implementação de políticas coordenadas e estratégicas, integrando ações de formação, de desenvolvimento e de valorização dos servidores, buscando o equilíbrio entre os objetivos individuais e da instituição. Fomenta o desenvolvimento do servidor, visando a melhoria do desempenho em suas funções e compromissos para com a Universidade, desenvolvendo sua capacidade reflexiva e crítica, estimulando o exercício pleno de cidadania e o consequente comprometimento com a missão da instituição no contexto do ensino, da pesquisa, da extensão e da administração.

A UFT desenvolve suas atividades a partir do planejamento elaborado no Plano de Desenvolvimento Institucional, este documento norteia as ações desenvolvidas pelas Pró-Reitorias.

O PDI é uma imposição legal, expressa na lei 10.861/2004 que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. O objetivo do Sistema é assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior (IES), dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes.

O SINAES construiu as dimensões de avaliação das instituições de ensino superior, desta forma a construção do PDI é orientada a partir das diretrizes de avaliação. Em atendimento a esta exigência, a UFT desenvolveu seu PDI, na seguinte estrutura, que neste trabalho denominaremos de dimensões:

**Quadro 2:** Estrutura do PDI 2016 – 2020

Dimensões do PDI	Descrição
Perfil Institucional	Breve histórico da UFT; Inserção regional; Missão e objetivos estratégicos institucionais.
Projeto pedagógico Institucional – PPI	Diretrizes e Princípios pedagógicos; Conceitos básicos e princípios da organização curricular; Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas.
Políticas Institucionais	Políticas de ensino; Política de pesquisa; Política de extensão; Políticas de educação ambiental/Relações étnico-raciais e educação de direitos humanos; Políticas de Gestão.
Responsabilidade Social	Responsabilidade social
Comunicação com a sociedade	Política de comunicação; Espaço Institucional de comunicação; Públicos estratégicos da comunicação na UFT; Canais de comunicação; Ouvidoria;
Cursos e programas ofertados pela UFT	Câmpus de Palmas; Câmpus de Araguaina; Câmpus de Porto Nacional; Câmpus de Gurupi; Câmpus de Arraias; Câmpus de Tocantinópolis; Câmpus Miracema; Educação à distância.
Perfil do corpo docente	Plano de carreira; Critério de seleção e contratação; Política de inclusão para docentes com deficiência; Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro.
Organização administrativa da IES	Órgãos colegiados: Competências e composição; Órgãos de apoio às atividades acadêmicas; Órgãos complementares.
Política de assistência estudantil	Atendimento ao discente; Moradia estudantil; Restaurante universitário.
Biblioteca	Informatização; Atualização de acervo; Biblioteca virtual; Serviços; Serviços prestados aos estudantes com deficiência; Dados relativos às bibliotecas existentes na UFT; Política de atualização e expansão do acervo.
Infraestrutura	Estrutura física existente; Laboratórios existentes; Bibliotecas; Expansão da infraestrutura na vigência do PDI.
Gestão de risco	Gestão de risco
Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional	Política de autoavaliação da UFT
Aspectos financeiros e orçamentários	Estratégia de gestão econômico-financeira; Previsão orçamentária e cronograma de execução.

**Fonte:** Adaptado de UFT (2016).

Quanto ao dever de transparência, a UFT como fundação pública federal está obrigada a atender aos preceitos da contabilidade aplicada ao setor público, através dos demonstrativos contábeis, que forneçam aos usuários as informações dos resultados e os aspectos de natureza orçamentária, econômica, financeira e física do patrimônio, em apoio ao processo de tomada de decisão, à adequada prestação de contas; e ao necessário suporte para a instrumentalização do controle social (CRC, 2008).

Seguindo a linha do dever de prestar contas, no entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria Geral da União (CGU), a UFT deve publicar o Relatório de Gestão Anual (RGA), cujo objetivo é demonstrar transparência dos atos políticos e administrativos da Universidade. Portanto, o relatório deve refletir o processo de gestão institucional à luz da legislação (UFT, 2016).

Sua estrutura foi desenvolvida e orientada pelas recomendações do TCU, de forma que permite apresentar um relatório com informações claras e objetivas, tanto para o órgão de controle interno quanto para sociedade em geral, conforme segue abaixo(UFT, 2017):

- ✓ **Seção 1** - Apresenta a forma como está estruturado o Relatório de Gestão do exercício de 2016;
- ✓ **Seção 2** - Apresenta os elementos identificadores da unidade prestadora de contas (UPC), ou seja, da Universidade Federal do Tocantins (UFT);
- ✓ **Seção 3** - Breve relato sobre a construção da estrutura de planejamento da Universidade (estratégico, tático e operacional);
- ✓ **Seção 4** - Informar a estrutura e as instâncias de governança da Universidade, explicitando as atividades realizadas pelas unidades que a compõem, os mecanismos e controles internos adotados para assegurar a conformidade da gestão e garantir o alcance dos objetivos planejados, as atividades de correição;
- ✓ **Seção 5** - Contempla informações sobre gestão de pessoal, infraestrutura patrimonial, tecnologia da informação e critérios de sustentabilidade ambiental, no âmbito da UFT;
- ✓ **Seção 6** - Relacionamento com a sociedade; mostra os canais de comunicação com o cidadão;
- ✓ **Seção 7** – Informações financeiras e contábeis;
- ✓ **Seção 8** - Conformidade da gestão e demandas dos órgãos de controle.

Estes são os principais aspectos da estrutura administrativa da UFT, formada pelos órgãos executivos, que têm a responsabilidade de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar todas as atividades da Universidade, incluindo a obrigação de divulgar as informações de seu desempenho através de relatórios.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 CAPITAL INTELECTUAL

##### 3.1.1 Desenvolvimento do conceito

Nas abordagens sobre ativos intangíveis nas organizações, o termo capital intelectual, inicialmente era utilizado para descrever a capacidade do intelecto individual das pessoas, contudo, Thomas A. Stewart (1998) torna-o como atributo das organizações, por meio da comunidade de práticas para medição do capital intelectual que surgiu na Suécia. Tais iniciativas contribuíram para o desenvolvimento do conceito de capital intelectual de forma mais detalhada, chamando a atenção dos gestores e consultores das organizações (SVEIBY, 2001a).

As primeiras definições para capital intelectual partiram dos praticantes, pessoas que tinham suas funções denominadas de gestores de capital intelectual nas organizações. A partir da criação deste cargo, foram publicados os primeiros relatórios anuais sobre capital intelectual para mostrar a importância destes ativos.

O trabalho pioneiro foi desenvolvido por Leif Edvinsson (1997) na *Skandia Assurance and Financial Services (AFS)*. Empresa sueca do ramo de seguros, motivando outras organizações a começarem a procurar profissionais da área para atuarem no setor de capital intelectual.

Além de Edvinsson, Karl-Erick Sveiby contribuiu para a formulação das primeiras definições para capital intelectual, através de seus trabalhos desenvolvidos nas organizações. Eles estabeleceram as bases para identificação do capital intelectual, desenvolveram os primeiros modelos conceituais de mensuração, sendo que o primeiro criou o *Skandia Navigator (SN)* e o segundo criou o modelo *Intangible Assets Monitor (IAM)* (MARTÍ, 2003).

Stewart (1991) colabora ao publicar, na Revista *Fortune*, um relatório que traz no título a frase em que coloca o poder do cérebro como o bem mais valioso para as corporações, anuncia alguns indicadores que consolidou na teoria como elementos do capital intelectual por estarem presentes nas organizações. Para o autor, as organizações estão cada vez mais dependentes do conhecimento, das patentes, dos processos, das habilidades de gestão, das tecnologias, das informações sobre clientes e fornecedores, das experiências adquiridas ao longo do tempo. Estes ativos invisíveis são difíceis de serem identificados e muito complexos para serem apresentados em relatórios.

Na abordagem sobre capital Intelectual, Stewart (1998) faz uma analogia do valor que as organizações ainda não encontraram uma forma de representar, mostra as dificuldades encontradas para identificar e mensurar esses ativos invisíveis. No seu livro dedicou o capítulo intitulado “OURO OCULTO”, para expressar os desafios em formular uma definição mais precisa que possibilitasse a identificação do capital intelectual dentro das organizações.

Para os gestores da época, algo parecia não estar claro. Em relação às observações feitas das organizações no mercado, percebeu-se que o valor atribuído para elas, muitas vezes, não coincidia com seu valor contábil, pois, esse valor representava uma diferença três ou quatro vezes maior que o valor registrado na contabilidade. Na perspectiva da diferença de valor observado por gestores, surgem alguns questionamentos tentando explicar esse fenômeno: de onde vem essa diferença? Como surge esse valor? Quando surgem? Levantam-se então as primeiras intuições de que certamente existe alguma coisa escondida que as organizações não estão considerando ao dimensionar seu valor (STEWART, 1998).

A busca por resposta para esses questionamentos levou à afirmação de que seu valor está em seus ativos, porém a dificuldade é saber quais ativos são esses além dos ativos tangíveis das organizações.

A primeira importante detecção foi que as organizações que usam conhecimento intensivo, certamente seus ativos físicos desempenham um papel menos importante para as atividades desenvolvidas pela organização, visto que, essas organizações se sustentam nos talentos dos colaboradores, nas patentes, nas tecnologias, nas experiências da organização, na eficácia de seus sistemas gerenciais e como relacionar com seus clientes. Para Stewart (1998), esses indicadores representam uma ilustração do capital intelectual.

Edvinsson (1997) para explicar o que é capital intelectual faz uma analogia, comparando-o com uma árvore, em que as raízes servem para nutrir seus frutos para dar uma boa colheita, mas são ocultas. Da mesma forma, é o capital intelectual, serve para sustentabilidade e estimular o desenvolvimento da organização, além de criar valor quando comparado com outras, mas são ativos invisíveis (EDVINSSON, 1997).

Definir capital intelectual é uma tarefa possível, sendo o conjunto de bens intangíveis de uma organização, tão importantes quanto os bens tangíveis, o problema é que o capital intelectual tem sido considerado por muitos, definido por alguns, compreendido por alguns poucos e formalmente valorizado por praticamente ninguém (STEWART, 1998; SVEIBY, 1997a). Contudo, vários pesquisadores ingressaram na busca por uma conceituação mais precisa, validada por pesquisas científicas, justificado pela necessidade de melhor

entendimento do que é capital intelectual, para poder estabelecer um marco conceitual, para evitar a utilização do termo indiscriminadamente, de forma abrangente ao ponto de colocar em risco a sua definição, desfigurando a identidade do objeto. (PETTY; GUTHRIE, 2000).

A dificuldade em definir capital intelectual, parte da subjetividade encontrada em sua origem, visto que são ativos baseados no conhecimento, muitas vezes não explícito, conhecido como conhecimento tácito. São exemplos, o conhecimento especializado e os relacionamentos que um vendedor constrói ao longo de sua vida profissional: intuições, mentalidade, regras não escritas, valores inconscientes; muitos são valores intrínsecos do indivíduo ou da organização onde ele está inserido (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Talvez, por serem ativos situados no interior do conhecimento tácito, dificultam a elaboração de uma definição mais objetiva, visto que, normalmente eles não aparecem em manuais, livros, bancos de dados ou arquivos; eles se manifestam nas atitudes dos indivíduos fazendo com que esses conhecimentos se tornem explícitos.

O certo é que todas as organizações têm ativos intelectuais ainda não identificados, muitos deles não compreendidos por serem ativos de conhecimento tácito. É preciso identificar, agregar esses valores à filosofia organizacional, para que novas capacidades sejam desenvolvidas (STEWART; 1998).

A natureza do capital intelectual pode ser explicada fazendo uma divisão entre recursos tangíveis e intangíveis, o primeiro é aquele que os demonstrativos contábeis conseguem representar, tais como as máquinas, ferramentas, edifícios. O segundo é aquele não representado tradicionalmente pelas ferramentas de gestão, como pessoas e seus conhecimentos, processos de negócios, fidelidade dos clientes, novos negócios e reputação (BONTIS; 1999).

O segundo, o que representa o capital intelectual, é algo que não podemos tocar, mas cria valor para as organizações, que pode ser usado para produzir bens e serviços e aumentar o valor econômico dos negócios. São elementos que fazem o elo entre o conhecimento e a materialização das ações (BONTIS; 1999).

Os profissionais e acadêmicos reconhecem que capital intelectual (CI) tem por essência a natureza tácita do conhecimento, aquele baseado em intuição, perspectivas, crenças e valores que as pessoas formam como resultado de suas experiências. Estas características do CI levam a grandes dificuldades de mensuração.

Além da subjetividade encontrada para definir capital intelectual, outro fator influencia na sua definição: a interdisciplinaridade presente em seu estudo. As várias áreas do conhecimento interessadas em entender o que é capital intelectual, desde a contabilidade até a

engenharia da informação, formam uma larga perspectiva conceitual, dificultando os acadêmicos a enquadrar o fenômeno na vasta teoria existente, a fim de desenvolver uma conceituação mais rigorosa (BONTIS, 1999).

A pesquisa considerada mais concreta foi conduzida por Leif Edvinsson (1997), diretor de capital intelectual na empresa sueca *Skandia*, chegando a uma definição de capital intelectual depois de extraídas algumas conclusões: a) O capital intelectual constitui um conjunto de informações adicionais, independente das informações financeiras; b) O capital intelectual é ativo não financeiro e representa diferença entre o valor de mercado e o valor contábil da organização (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Posteriormente a estas constatações iniciais, formulou-se a primeira tentativa de conceituação de capital intelectual. Sendo este o conhecimento, as experiências, a tecnologia organizacional, o relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à organização uma vantagem competitiva no mercado (EDVINSSON; MALONE, 1998; STEWART, 1998), definição que pelas características, boa parte, se encaixa dentro do conhecimento tácito.

Em outras abordagens sobre capital intelectual, conceituam-o como bem de capital sistematizado por componentes intelectuais, incluindo talentos, habilidades de indivíduos e grupos, tecnologias, software e a cultura. Capital intelectual também inclui as patentes, direitos autorais, métodos, procedimentos e arquivos (STEWART; RUCKDESCHEL, 1998; EDVINSSON; MALONE, 1998; STEWART, 1998).

No levantamento dos valores ocultos feito na *Skandia* por Edvinsson, foram identificados mais de 50 (cinquenta) itens que não eram revelados nos relatórios tradicionais. Apesar de não serem evidenciados, contribuíam para o desenvolvimento da organização, estes itens formou a lista dos principais indicadores de capital intelectual. Foram classificados em 03 (três) grupos que formam o capital intelectual das organizações, conforme as categorias que segue (EDVINSSON; MALONE, 1998; STEWART, 1998):

**a) Capital Humano (CH)** - representa os ativos relacionados a valores individuais dos colaboradores da organização e as características ligadas à missão e valor. Na gênese conceitual, Edvinsson e Malone (1998) faz uma definição preliminar para capital humano, sendo:

O conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser de propriedade da empresa. (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 10).

Capital Humano é baseado no conhecimento tácito, que é o conhecimento acumulado nos indivíduos e necessário para desempenhar suas funções. É uma habilidade formada a partir da educação, do treinamento, das experiências das pessoas e também se refere à capacidade de desenvolver tarefas e atitudes de cada indivíduo, em suma, é o conhecimento que está embutido na mente dos colaboradores (BONTIS, 1999; BONTIS, 2001; BONTIS, 2004).

**b) Capital Estrutural (CE)** - na concepção de Edvinsson e Malone (1998), são elementos que apoiam o capital humano e contribuem para o processo de inovação das organizações, definido como:

Os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apoia a produtividade daqueles empregados – em poucas palavras, tudo o que permanece no escritório quando os empregados vão para casa. (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 10).

São as estruturas organizacionais que dão suporte ao capital humano, são ferramentas e instrumentos utilizados para realização das atividades de produção. São exemplos as patentes, base de dados, marcas comerciais, *hardware* e *software* (BONTIS, 2001).

Para que as organizações alcancem seus objetivos é necessário ter um capital estrutural forte, permitindo que os indivíduos possam maximizar a aplicação de suas capacidades intelectuais em processo de inovação e renovação. A essência do capital estrutural é o conhecimento incorporado nas atividades das organizações (BONTIS, 1999).

O capital estrutural comunica ativamente com o capital humano e é a combinação desses dois fatores que faz as organizações se diferenciarem uma das outras, são eles que contribuem para a valorização organizacional. É preciso estar atento para que esses dois elementos estejam sempre em harmonia, pois, é o capital humano que cria e organiza o capital estrutural, e este contribui para o desenvolvimento do capital humano, sendo, portanto, dependentes um do outro (BONTIS, 1999; BONTIS, 2001; BONTIS, 2004).

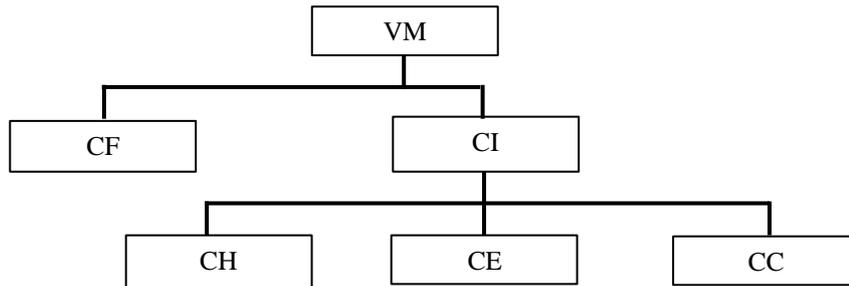
**c) Capital de Clientes (CC)** - definido como valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios, são os clientes. É neste ponto, que o capital intelectual se transforma em dinheiro, embora não precise ser expresso apenas em dinheiro por ser caracterizado como a lealdade, satisfação e confiança dos clientes.

São as relações desenvolvidas durante o curso da condução dos negócios, especificamente com os clientes. Mas a categoria foi ampliada para capital relacional por abranger maior número de envolvidos, passando a abranger o conhecimento integrado nas

relações estabelecidas com o ambiente externo, com os canais de acesso ao mercado, os relacionamentos com clientes e fornecedores e também com o governo. (BONTIS, 1999).

Edvinsson e Malone (1998) criou um esquema representativo do capital intelectual a partir do Valor de Mercado (VM) com foco no Capital Financeiro (CF) e no capital intelectual (CI) e seus desdobramentos, com informações obtidas nas pesquisas feitas na *Skandia*.

**Figura 1:** Modelo conceitual Navegador Skandia desenvolvido Leif Edvinsson



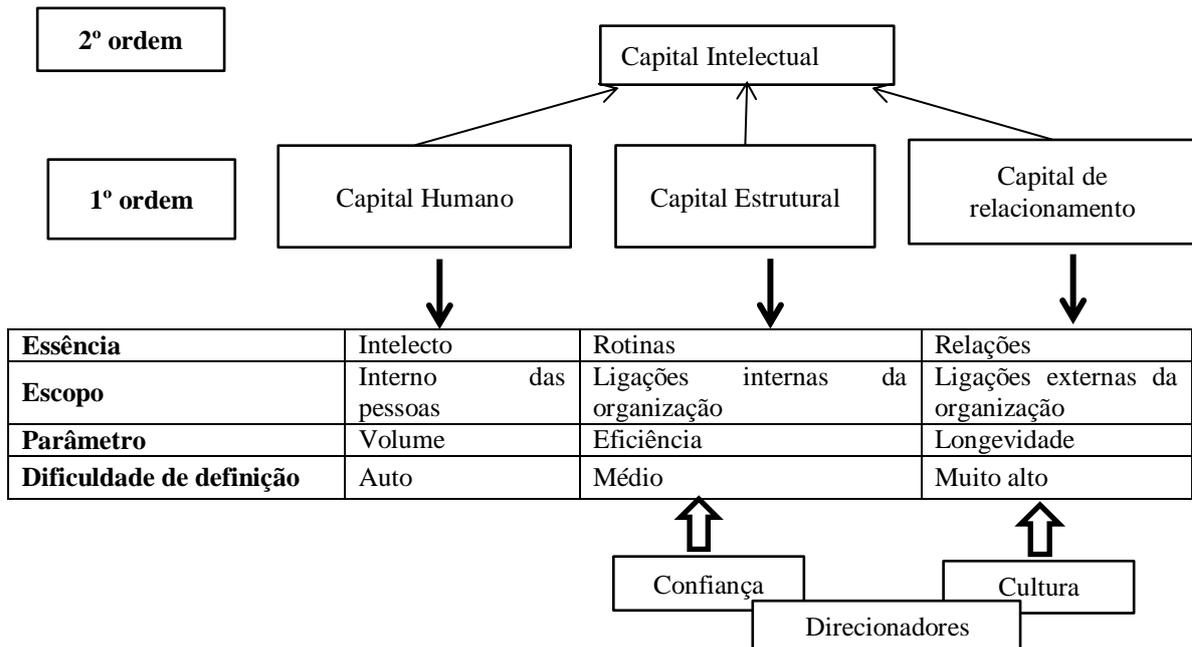
**Fonte:** Adaptado de Edvinsson e Malone (1998)

Bontis (1999), dividiu a demonstração conceitual de capital intelectual em duas dimensões: em primeira e segunda ordem. A segunda ordem representa o capital intelectual, que por vez é formado pelos componentes de primeira ordem, capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento (CR).

Outros pontos que ajudam a estabelecer uma visão holística do capital intelectual foram abordados no modelo de Bontis (1999), incluindo elementos que ajudam a formar uma concepção sobre a essência, o escopo, os parâmetros e as dificuldades de identificação dos indicadores de capital intelectual, são atributos em que estão inseridos seus indicadores.

As informações abordadas pela demonstração de Bontis (1999), são orientadas por dois elementos direcionadores para o desenvolvimento do capital intelectual, estabelecendo importância para a confiança e a cultura. A confiança está relacionada à liberdade de interação intraorganizacional, são as relações que dão liberdades a seus colaboradores e parceiros a terem iniciativas para realização das tarefas, valorizando sempre as atitudes proativas.

Já a cultura está ligada às crenças e valores e atitudes praticadas na organização, criando um conjunto de regras que conduz para hábitos, comportamentos e pensamentos que acreditam ser ideal para os processos inerentes ao desempenho das atividades (BONTIS, 1999).

**Figura 2:** Modelo conceitual desenvolvido por Nick Bontis

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

Esta definição para capital intelectual conduziu ao processo de evolução da aplicação prática do conceito nas organizações, estabelecendo um novo balanço que reflete os elementos que influenciam na formação e mostra onde estão localizados os indicadores de capital intelectual.

As definições para capital intelectual, desenvolvidas por Edvinsson e Bontis, permitem a formulação da equação do capital intelectual (ECI), sendo a soma do capital humano, do capital estrutural e do capital de clientes (EDVINSSON; MALONE, 1998; BONTIS, 2001).

**Figura 3:** Demonstração da equação do capital intelectual

$$\begin{array}{c}
 \text{CAPITAL HUMANO} \\
 + \\
 \text{CAPITAL ESTRUTURAL} \\
 + \\
 \text{CAPITAL DE CLIENTES} \\
 \hline
 = \text{CAPITAL INTELECTUAL}
 \end{array}$$

**Fonte:** Adaptado de Edvinsson e Malone (1998)

O modelo de representação do capital intelectual desenvolvido por Karl-Erik Sveiby, conhecido como Monitor de Ativos Intangíveis (MAI), inicialmente não tinha o objetivo de

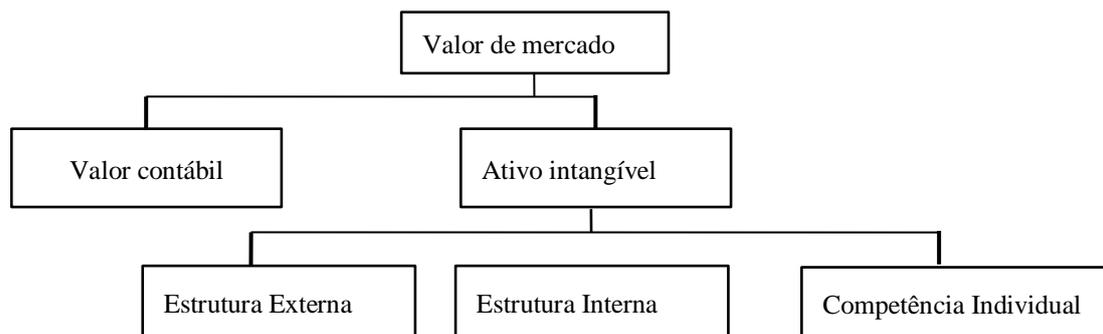
apresentar uma imagem completa dos ativos intangíveis, mas apenas buscar uma forma de induzir os gestores começarem a representar o capital intelectual de sua organização (SVEIBY, 1997b).

Os ativos intangíveis, baseados em conhecimento, juntamente com os clientes e os fornecedores, constituem a base interna e externa da existência das organizações, ao medir estes ativos intangíveis, a organização deve ter como objetivo principal aprender a conhecer realmente tudo sobre seu funcionamento (SVEIBY, 2000).

Para facilitar o entendimento sobre capital intelectual Sveiby (1997b) o divide em 03 (três) áreas:

- a) **Competência individual** – todas as atividades de uma organização são feitas ou preparadas pelos indivíduos, sendo eles, portanto, os detentores da capacidade de atuarem ativamente através de suas habilidades, educação, experiências, valores.
- b) **Estrutura interna** – são as patentes, modelos, sistemas de informação, métodos de gestão, normalmente esses ativos são criados pela própria organização, através do trabalho em conjunto de seus colaboradores.
- c) **Estrutura Externa** – são os relacionamentos desenvolvidos pela organização com seus clientes e fornecedores, governos. São valores que envolvem o *stakeholder* da organização, contribuindo para o posicionamento no mercado.

**Figura 4:** Modelo conceitual desenvolvido por Karl-Erik Sveiby



**Fonte:** Adaptado de Sveiby (1997b)

Outra definição é desenvolvida por Edvinsson e Sullivan (1996), concebem capital intelectual em três componentes principais, definindo suas características e sua importância para as organizações:

- a) **Recursos Humanos** – é o conhecimento que pode ser convertido em valor e esses recursos não são negociáveis por serem valores pessoais. São as experiências, as habilidades,

a criatividade e o *Know-how* em geral, para serem protegidos deve haver acordo entre empregado e empregadores. Sua reposição é feita por substituição e contratação de pessoas.

**b) Ativos Intelectuais** - é resultado do trabalho do capital humano. Correspondendo ao conhecimento transformado em produtos tangíveis ou intangíveis, desenvolvidos e pertencentes à organização, muitos protegidos por lei, tais como as patentes, direitos autorais, segredos comerciais, tecnologias, publicações, invenções, planos, processos, acordos, serviços, produtos, procedimentos e métodos.

São ativos utilizados para cumprir determinadas finalidades na organização, atuando em áreas distintas ou destinados à comercialização, outros para integrar o capital estrutural, fazendo parte da estrutura de apoio à produção, alguns relacionados a clientes, fornecedores e agentes externos.

**c) Capital Estrutural** - é o elemento de apoio à transformação do conhecimento. Recursos humanos por si só não produz, a organização pode ter um quadro de pessoas qualificadas com grandes ideias para desenvolver, contudo, sem os recursos de apoio, esse grupo de pessoas não consegue materializar suas ideias.

Capital estrutural é dividido em dois tipos de estrutura, a tangível e a intangível. O tipo de estrutura depende da forma ou da finalidade da organização, ou até mesmo da necessidade de conjugar as duas condições. Na classe do capital estrutural tangível, está a infraestrutura que a organização desenvolve para dar apoio aos ativos físicos e intangíveis que são computadores, laboratórios, mesa, telefone, prédios e outros suportes físicos. Já na classe do capital estrutural intangível, são os sistemas de informação, os *softwares*, procedimentos, incluindo também a cultura e a história da organização (EDVINSSON; SULLIVAN, 1996).

Além da classificação acima, existe o grupo dos ativos complementares que podem ser divididos em duas classes: a classe dos ativos comuns, aqueles encontrados com facilidade no mercado, de livre acesso para adquiri-los, são produtos colocados à venda. A outra classe corresponde aos ativos complementares específicos ou especiais, desenvolvidos ou criados pela própria organização, sendo os processos de inovação, redes de relacionamentos, redes de fornecedores, sistemas de comunicação interna e sistemas de processamento (EDVINSSON; SULLIVAN, 1996).

Na definição desenvolvida por Brooking (1997), capital intelectual é o resultado da combinação de ativos intangíveis que permitem as organizações desenvolverem suas atividades de forma inteligente e eficaz, classificados em:

**a) Ativos de Mercado** – é a capacidade da empresa em manter um bom relacionamento com o mercado, através de seus ativos inatingíveis: clientes, canais de distribuição, contratos

e acordos. Segundo a autora, assim como boas marcas criam a identidade da organização, bons relacionamentos com clientes também são fatores que influenciam em novas vendas.

**b) Ativos de Propriedade Intelectual** – são os segredos comerciais, direitos autorais, patentes e vários direitos de *design*, bem como marcas e serviços.

**c) Ativos Centrados no Indivíduo** – são as competências, habilidades, conhecimento, capacidade de liderança, são valores próprios dos indivíduos e baseados em treinamentos, em qualificação, em experiências individuais e coletivas.

**d) Ativo de Infraestrutura** – são ativos que contribuem para o funcionamento das organizações, são as metodologias e processos criados, bancos de dados, cultura corporativa, tecnologias utilizadas em processos.

Roos e Roos (1997), define capital intelectual como capital humano, capital de clientes/relacionamento, capital organizacional, esse último dividido em capital de processo, capital de renovação e desenvolvimento de negócios, convergindo para o mesmo conceito cunhado por Bontis (1999) e Edvinsson e Malone (1998).

O capital intelectual funciona como estoque de conhecimento para as organizações, contribuindo para o aprendizado organizacional que representa o fluxo de conhecimento, conclui-se que o conceito de capital intelectual representa uma unidade de reserva de aprendizagem organizacional (ROOS; ROOS, 1997).

Através de inferência pode-se dizer que capital intelectual são ativos que derivam do conhecimento, não financeiros, de regra intangíveis, ocultos, invisíveis e imateriais. É a soma do conhecimento com as informações, as habilidades, o capital humano, a estrutura organizacional e a propriedade intelectual, que juntos formam a condição necessária para agregar valor para as organizações.

Como visto, o conceito de capital intelectual aponta para uma junção de ativos de conhecimento capaz de gerar vantagem competitiva. Esses bens intangíveis, trabalhando sinergicamente, geram para as organizações um diferencial no que tange à capacidade de resposta às exigências do novo mercado, que requisita das organizações maior flexibilidade em adaptações (EDVINSSON; MALONE, 1998; STEWART, 1998).

### 3.1.2 Evolução do conceito de capital intelectual

A primeira evidência sobre a importância do conhecimento pode ter sua origem no movimento da Administração Científica de Frederick Taylor, porém o movimento que impulsionou o interesse em identificar e definir capital intelectual foi o avanço tecnológico e a

rápida disseminação do conhecimento com o surgimento da globalização. Este processo ocorreu de forma mais acelerada a partir do início da década de 1990, quando começaram realmente a dominar o capital intelectual, através dos esforços, principalmente de Thomas A. Stewart, Leif Edvinsson e Michael S. Malone (BONTIS, 1999).

Outros movimentos teóricos sobre ativos intangíveis já se desenvolviam ao longo do tempo: O primeiro movimento iniciou-se no Japão com a inédita e inovadora obra de Hiroyuki Itami, em que pesquisou sobre os efeitos dos ativos intangíveis nas empresas japonesas. O segundo foi formado pelo conjunto de economistas com visões diferentes. Ambos tinham como objetivo analisar uma teoria para as empresas, o resultado foi um trabalho sobre comercialização de tecnologias. O terceiro surgiu na Suécia, com os estudos publicados por Karl Erik Sveiby, nesse trabalho foi demonstrado o potencial do capital intelectual a partir da capacidade intelectual de seus empregados na agregação de valor para a empresa (SULLIVAN, 2000).

Na linha do tempo da evolução do tema capital intelectual, desenvolvida por Sullivan (2000), alguns eventos e publicações importantes contribuíram para sua consolidação. Em 1980, Hiroyuki Itami publica o trabalho pioneiro conhecido como *Mobilizing Invisible Assets*, originalmente foi publicado em japonês. A publicação trata sobre o valor de ativos invisíveis para as organizações, para os leitores este trabalho demonstrou clareza sobre esses ativos e sua importância.

Teece (1986) publicou um documento sobre como lucrar a partir da inovação tecnológica, foram reunidos vários trabalhos feitos pelos economistas, pesquisadores e acadêmicos, fundamentados na teoria da estratégia baseada em recursos. Este documento foi essencial para demonstrar a visão do economista sobre a comercialização de tecnologia. Continha várias ideias que contribuíram para formação do pensamento dos gestores no processo de extração de valor a partir da inovação, serviu ainda como fonte de orientação quanto aos passos necessários para comercialização de inovação.

Para Sullivan (2000), outro autor importante para o desenvolvimento da teoria do capital intelectual é Brian Hall que em colaboração de Benjamin Tonna (1981), desenvolveram por mais de 25 (vinte e cinco) anos estudos sobre valores humanos. Elaboraram a formatação da hierarquia desses valores, bem como a construção de instrumentos de medição que descreve o conjunto de valores dos indivíduos e das corporações. Estes instrumentos permitem que a organização identifique seus valores e analisa como eles influenciam no cumprimento das suas metas.

Karl-Erik Sveiby, professor emérito da *Hanken School of Economics*, professor da *Macquarie Graduate School of Management*, em Sydney, Canadá, é considerado o pai do movimento sueco em gestão do conhecimento e capital intelectual. Em 1986 publicou seu primeiro livro em que explora como gerenciar o mercado em crescimento das empresas de conhecimento, organizações que não possuem produção tradicional, apenas o conhecimento e a criatividade de seus colaboradores (SULLIVAN, 2000).

Sveiby (1989) publicou os resultados de um grupo de trabalho em que propõe uma teoria para medir o conhecimento, apontando as três categorias de capital intelectual: capital cliente, capital individual e capital estrutural. Estas categorias foram adotadas como padrão para os relatórios anuais, inspirando Leif Edvinsson em seu relatório de capital intelectual em 1995.

Em seguida, Sveiby (1990) publicou seu primeiro livro com orientações de como gerenciar conhecimento, foi também o primeiro a reconhecer a necessidade de mensuração do capital humano e adotou pela primeira vez práticas contábeis para ativos intangíveis na sua própria empresa. Suas principais publicações foram: (1) *The Know-How Company on managing intangible*, 1986; (2) *The New Annual Report introducing knowledge*, 1988; (3) *The Invisible Balance Sheet*, 1989; (2) *Knowledge Management*, 1990; (1) *The New Organizational Wealth*, 1997.

O conceito de capital de cliente surge com Hubert St. Onge, considerado um pensador criativo no campo da aprendizagem e gestão do conhecimento, desenvolveu programas de aprendizagem para o *Canadian International Bank of Commerce*, que estava interessado transformar aprendizado em capital humano e estrutural (SULLIVAN, 2000).

Onge explorou a relação entre capital humano, capital estrutural e capital financeiro e conclui que a organização, para ser bem-sucedida comercialmente, os dois primeiros capitais devem ter como objetivo o relacionamento com cliente. Ao fazer a ligação entre os capitais, a organização cria um estoque de clientes a partir da interação entre o capital humano, capital estrutural e capital de clientes, gerando lucros em longo prazo.

Importante teórico do capital intelectual, Sullivan (2000), incentivou as organizações e os indivíduos a compartilharem informações, valores do capital intelectual, a fim de desenvolver um conjunto de processos e decisões, métodos e sistemas que produzam resultados práticos no desempenho organizacional. Como pioneiro, desenvolveu vários trabalhos teóricos e práticos e em 1989, ele inicia uma pesquisa sobre comercialização de inovação, em 1994 promove uma reunião de gerentes de capital intelectual, em 1996 juntamente com Russell Parr publica um livro que trata de estratégia de licenciamento com

foco em inovação e em 1998 publica o livro “Lucrando com o Capital Intelectual” (SULLIVAN, 2000).

Thomas Stewart iniciou sua produção sobre capital intelectual quando escritor da Revista *Fortune*, em 1991. Escrevia sobre novas ideias em negócios que mais tarde evoluíram para publicação do artigo em 1992, intitulado *Brainpower*, numa tradução direta significa “O poder intelectual”. O interesse de Stewart na gestão do conhecimento o levou a escrever um artigo sobre capital intelectual em 1994. Stewart tornou-se um dos principais interlocutores no campo da gestão do capital intelectual, publicando em 1997 o livro *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* (SULLIVAN, 2000).

Gordon Petrash foi contratado por uma empresa como gerente de desenvolvimento de materiais de construção, em 1996, sua gestão foi um sucesso no processo de inovação e criação de produtos, incentivando então a criação da função de gestão de bens intelectuais, para identificar inovações ou ideias que teriam sido negligenciadas pela corporação e trazê-los para comercialização (SULLIVAN, 2000).

Petrash desenvolveu um modelo sobre ativos intelectual, incluindo abordagens e ferramentas que permitem às empresas maximizarem o valor da sua carteira de ativos intelectuais. O sucesso deste trabalho levou-o a ser um dos primeiros a ocupar a função de diretor de capital intelectual/gestão do conhecimento, que havia sido criada recentemente.

Leif Edvinsson, Diretor Corporativo de capital intelectual na *Skandia Assurance and Fainancial Services (AFS)*, foi responsável pela criação de formas para descrever os chamados valores ocultos da empresa e desenvolveu um modelo de gestão de capital intelectual (SULLIVAN, 2000).

Como um dos mais respeitados na função de gestão do capital intelectual, Edvinsson desenvolveu sua plataforma de conceito a partir daqueles elaborados por Sveiby, emitindo durante sua gestão na *Skandia* diversos relatórios financeiros anuais intelectuais, delineados sobre o conceito de capital intelectual e as formas em que este valor oculto é usado para o benefício dos clientes e acionistas.

Edvinsson desenvolveu a ferramenta chamada de *Navegador Skandia (NS)*, foi um dos maiores avanços na pesquisa sobre capital intelectual, o esquema permitiu visualizar os principais indicadores dos componentes do capital intelectual (EDVINSSON; MALONE, 1998), e por último, consolidou sua pesquisa, com a publicação do livro *Intellectual Capital*, em 1997.

Baruch Lev, professor da *Stem School of Management at New York University*, no início da década de 1990, direcionou sua pesquisa sobre como avaliar intangíveis. Seu

trabalho concentrou em quantificar o valor dos intangíveis e correlacionar esse valor com as medidas observáveis financeiras nos mercados de capitais (SULLIVAN, 2000).

O histórico aponta para diversas práticas, publicações e pesquisas sobre capital intelectual, sendo a maioria executadas por gestores de empresas na tentativa de modelar o conceito e criar um instrumento para gerenciamento dos ativos intangíveis. Percebe-se a evolução do tema quando iniciam as publicações de artigos científicos, atraindo diversos pesquisadores da área de gestão, aumentando consideravelmente o arcabouço teórico-científico sobre capital intelectual.

### **3.1.3 Capital intelectual um novo campo de pesquisa**

As pesquisas mais aprofundadas sobre capital intelectual e gestão do conhecimento surgiram simultaneamente, os dois termos são indissociáveis, um complementando o outro. Apesar de terem sobreposições, existem diferenças consideráveis nas suas delimitações e nos seus objetos de estudo (SERENKO; BONTIS, 2004), há também quem defende que capital intelectual está inserido no campo de gestão do conhecimento (WIIG, 1997).

Gestão do conhecimento e do capital intelectual é considerada uma das mais jovens disciplinas de gestão, ganhou aceitação da comunidade científica (SERENKO; BONTIS, 2013). Mas, diferentemente de outras disciplinas, capital intelectual considerando sua particularidade, pode ser que não se encaixe nos padrões normais de uma educação formal, pelo fato de ter sua base fundamentada no conhecimento, que é o bem mais valioso para a organização e muitas das vezes não pode ser repassado por fazer parte da estratégia organizacional (BONTIS, 1999).

Inevitavelmente houve uma disseminação teórica do capital intelectual entre acadêmicos e profissionais, refletida nas publicações em revistas, jornais e conferências, juntamente com as iniciativas de gestão do capital intelectual nas empresas. Movimentos que levaram os autores Alexandre Serenko e Nick Bontis a se preocuparem com o estado do campo, então se dedicaram em pesquisar a produção acadêmica e científica do tema (SERENKO; BONTIS, 2004).

A ideia dos autores foi de reunir as informações do quanto é a produção científica sobre o tema e identificar se gestão do conhecimento e capital intelectual integra definitivamente um campo distinto da ciência, levando em conta que para se ter uma identidade única, a disciplina tem que acumular alguns atributos importantes que vão diferenciá-la das outras (SERENKO; BONTIS, 2013).

Ainda que os conceitos fundamentais no campo da gestão do conhecimento e capital intelectual são recentes, as perspectivas multidisciplinares dentro do tema o tornam uma área de estudo atrativa e produtiva, possuindo uma série de projetos científicos com o objetivo de entender melhor sua identidade.

Na avaliação feita do tema, para entender seu amadurecimento como disciplina, chegou-se à conclusão que a área tem suas próprias conceituações, teorias, periódicos com referência, cursos acadêmicos e rankings de produtividade, entretanto sua formação encontra-se em estágio embrionário (SERENKO; BONTIS, 2010), é um campo com assunto distinto, uma pesquisa distinta e um sistema de comunicação bem desenvolvido, que inclui revistas e publicações respeitadas (BASKERVILLE; MYERS, 2002).

Para Serenko e Bontis (2004), o número da produção de artigos sobre gestão do conhecimento e capital intelectual tem uma taxa anual de crescimento que chega a 50%, a previsão de publicações superaria as 100.000 (cem mil) já em 2010.

Os números sobre as teses e dissertações também acompanha esta evolução. Além do crescimento na produção, principalmente do meio acadêmico, a qualidade das publicações científicas levam as teses sobre gestão do conhecimento e capital intelectual figurarem entre as 10 (dez) melhores do mundo (SERENKO; BONTIS, 2004).

Os dados numéricos apontam para um avanço na produção científica sobre gestão do conhecimento e capital intelectual entre os anos de 1993 e 2002. No levantamento feito por Serenko e Bontis (2004), mostra que a produção científica saiu praticamente do zero em 1993, chegando a uma produção cerca de 1.000 (um mil) e 4.000 (quatro mil) publicações anuais, respectivamente, sobre gestão do conhecimento e capital intelectual.

Serenko e Bontis (2004) pesquisaram os principais periódicos da época: *Journal of Intellectual Capital*; *Journal of Knowledge Management*; e *Knowledge and Process Management*, apesar de existir outros periódicos que publicam artigos sobre gestão do conhecimento e capital intelectual. O objetivo da pesquisa foi elaborar um ranking dos principais autores, das principais instituições e dos principais países em publicações.

O resultado da pesquisa foi um ranking individual da produção de artigos científicos. Destaque para o primeiro colocado Genesh D. Bhatt, professor assistente no Departamento de Ciência da Informação e Sistemas da Universidade de *Morgan State* dos Estados Unidos da América, seguido por Nick Bontis, do Centro Nacional de Gestão de Pesquisa em Desenvolvimento da Universidade *McMaster* no Canadá.

O Brasil, na produção individual, aparece na quarta posição do ranking, representado por Luís Antônio Joia, da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio

Vargas, com várias publicações sobre gestão do conhecimento e capital intelectual, dentre as principais está o artigo “Medir ativos corporativos intangíveis”, cujo foco é relacionar a estratégia de negócios com o capital intelectual (SERENKO; BONTIS, 2004).

Na lista das principais instituições voltadas para o estudo da gestão do conhecimento e capital intelectual elaborada por Serenko e Bontis (2004), percebe-se que há vários seguimentos interessados pelo assunto, tais como associações, consultorias e universidades. Na classificação das instituições mais produtivas sobre o tema está a Universidade de *Cranfield* no Reino Unido, seguidas pela Universidade *McMaster* no Canadá, destaque também para a Universidade de *Morgan State* nos Estados Unidos e a *University of Technology* de Sydney, na Austrália.

No ranking das principais instituições com publicações sobre gestão do conhecimento e capital intelectual, o Brasil aparece em 32º lugar, representado pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Na lista dos países com maior produção científica sobre gestão do conhecimento e capital intelectual, aparecem os Estados Unidos da América (EUA), liderando o ranking à frente do Reino Unido que lidera como instituição mais produtiva. Mas em contrapartida os EUA possuem o autor com a maior produção individual e um grande número de autores dedicados ao estudo, que somados, coloca os EUA como o país mais produtivo em pesquisa sobre o tema. O Brasil figura na lista em 13º lugar à frente de países como França, Japão, Itália dentre outros (SERENKO; BONTIS, 2004).

Na intenção de desenvolver um ranking global das melhores revistas e jornais acadêmicos sobre gestão do conhecimento e capital intelectual, Serenko e Bontis (2009) propôs um questionário a 233 (duzentos e trinta e três) pesquisadores de 41 (quarenta e um) países, cujo objetivo era analisar a importância das revistas e jornais. Do total de 20 (vinte) revistas e jornais analisados verificou-se os 05 (cinco) melhores periódicos, na ordem do primeiro ao quinto, foram: *Journal of Knowledge Management*, *Journal of Intellectual Capital*, *Knowledge Management Research and Practice*, *International Journal of Knowledge Management*, e *The Learning Organization*.

A pesquisa feita pelos autores em 2009 aponta que assim como no ranking de 2004, Estados Unidos da América, Reino Unido e Austrália continuam liderando, sendo os países que mais contribuem com os estudos sobre gestão do conhecimento e capital intelectual.

Na análise da produção científica, por gênero, 70% dos autores são masculinos, a representatividade por nível acadêmico, 83% são doutores, 16% mestres e apenas 1% da produção é bacharel (SERENKO; BONTIS 2009).

Serenko *et al.* (2010) realizou uma investigação entre os anos de 1994 a 2008, com 11 (onze) grandes jornais e revistas sobre gestão do conhecimento e capital intelectual, cujo objetivo foi analisar o volume de publicações sobre o tema. Foram identificados 3.109 (três mil cento e nove) autores individuais, dos quais 17% (dezessete por cento) não tem ligação com instituições.

Assim como 2004, em 2010 o estudo buscou fazer um ranking dos principais autores sobre o tema, observou-se que houve mudanças significativas nas primeiras posições. No ranking individual, Patricia Ordnez de Pablos que figurava em quarto lugar, empatada com mais dois autores, no levantamento de 2010 apareceu na primeira posição, Nick Bontis que era dona da segunda posição do ranking anterior, teve uma queda de produção, desceu para quarta posição. Em queda também apresentou o brasileiro Luiz Antônio Joia, que estava em quarto lugar e desceu para a décima segunda posição.

Outros dados da pesquisa de 2010 mostram que as publicações estão espalhadas em 73 (setenta e três) países e que os primeiros três que mais publicam são os mesmos do ranking feito em 2004, mas o Brasil não manteve sua boa colocação anterior, 13º lugar, piorando no ranking, aparecendo na vigésima sexta posição.

Na quantificação das instituições foram catalogadas 1.450 (mil quatrocentos e cinquenta), distribuídas em vários países, sendo que a primeira colocada em produtividade científica a Universidade *Cranfield* do Reino Unido, mantendo a posição do levantamento feito anterior. Já a segunda colocada, a Universidade *McMaster* do Canadá foi ultrapassada pela *Copenhagen Business School* da Dinamarca (SERENKO *et al.*, 2010).

No ranking das instituições, em 2004, apenas uma brasileira aparece em trigésimo segundo lugar. No levantamento em 2010, o autor ranqueou apenas até a trigésima posição, sendo que a instituição brasileira não aparece entre essas posições. Significa que provavelmente tais instituições brasileiras não evoluíram na pesquisa sobre gestão do conhecimento e capital intelectual (SERENKO *et al.*, 2010).

Em 2013, uma atualização feita através do artigo intitulado “*Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals:2013 update*”, publicado por Serenko e Bontis (2013), o objetivo foi fazer nova atualização do ranking global das principais revistas e jornais voltados ao tema gestão do conhecimento e capital intelectual.

Igual ao ranking feito em 2004, neste mencionou-se apenas os 05 (cinco) primeiros periódicos. Na classificação em primeiro lugar do ranking ficou o *Journal of Knowledge Management*, mantendo a sua colocação referente ao ranking anterior, em segundo lugar o *Knowledge Management Research & Practice*, tomando a posição do *Journal of Intellectual*

*Capital*, que caiu para o quarto lugar. Em terceiro o *International Journal of Knowledge Management*, que estava na quarta colocação e para finalizar a lista, o quinto colocado foi *Journal of Information and Knowledge Management*, que subiu duas posições referentes ao ranking pretérito (SERENKO; BONTIS, 2013).

### 3.1.4 Técnicas de mensuração do capital intelectual

#### 3.1.4.1 Método de Thomas A. Stewart

O conhecimento é invisível, mas não significa ser impossível medi-lo. Cada organização precisa de sua própria maneira de medir seu capital intelectual e o consequente retorno sobre ele. Embora, nesse processo, o conhecimento que interessa a um segmento pode ser irrelevante para outro. Pouco importa quanto e quais são as métricas, desde que se saiba o que é, e qual o desempenho do seu capital intelectual, o importante é manter-se atualizado, caso contrário ele irá desgastar (STEWART, 1991).

A mensuração do capital intelectual parte da identificação de indicadores de capital humano, capital estrutural e capital de clientes. Muitos desses indicadores são medidas não financeiras, sendo necessário seguir alguns princípios para evitar o número excessivo de dados que, as vezes, não sejam importantes para refletir as informações a respeito do capital intelectual.

Três princípios foram estabelecidos por Stewart (1998) para que possamos obter informação fidedigna do capital intelectual:

- ✓ **Mantenha a simplicidade:** Segundo esse princípio não selecione mais que três medidas ou indicadores para cada categoria (capital humano, capital estrutural e capital de clientes).
- ✓ **Avalie o que é estrategicamente importante:** Observe indicadores que reflitam a natureza da organização, evitando gastar energia em atividades de mensurar elementos que não interessam ao ramo de atuação.
- ✓ **Avalie atividades que produzem riqueza intelectual:** Focalize os indicadores que tem influências no desempenho da organização, visando aqueles que contribuem para produção de riqueza e que expressem algo sobre capital intelectual.

Para mensuração do capital intelectual, seguindo os princípios norteadores, Stewart (1998) propõe um navegador que lista alguns indicadores de capital humano, capital estrutural e capital de clientes:

### a) Indicadores de capital humano

✓ **Inovação:** Há inúmeras formas de mensuração, a mais simples é registrar o percentual de vendas que pode ser atribuído a novos produtos ou serviços. Outra maneira de mensurar é registrar o número de novos produtos e patentes.

✓ **Atitudes dos colaboradores:** Estudos mostram a correlação entre as atitudes dos colaboradores e o desempenho organizacional. Como as pessoas agem e influenciam no relacionamento da organização com fornecedores e clientes.

Apesar de ser uma informação subjetiva difícil de mensurar, podem-se estruturar informações úteis como indicador de capital humano, por exemplo: Em uma escala de zero a dez qual seu nível de satisfação no seu trabalho? Em relação a anos anteriores, você se sente mais feliz ou menos feliz? Você sabe como suas atividades beneficiam os clientes (não, pouco, mais ou menos, bastante)?

✓ **Experiência, aprendizado dos Colaboradores:** Outra medida de capital humano é o grau de qualificação a partir de informações sobre a participação dos seus colaboradores em programas de treinamentos, aperfeiçoamento e cursos. Inclui também nos indicadores de capital humano a experiência de seus colaboradores, que pode ser medida através do tempo médio na organização. Também pode ser avaliado o percentual de novatos com menos de dois anos de experiência, ou o inverso, o percentual de pessoas experientes, acima de dois anos na organização.

### b) Indicadores de capital estrutural

✓ **Avaliação do estoque de conhecimento:** Apresenta-se de várias formas e depende da natureza de cada organização. Algumas organizações têm como estoque de conhecimento o conjunto de técnicas desenvolvidas, fórmulas, métodos, segredos comerciais, direitos autorais, marcas, bancos de dados, manuais, licenças, etc. Depois de identificados aplica-se três testes básicos para verificar se esse ativo tem valor de mercado: o ativo diferencia seu produto e serviço de outros? Tem valor para outras organizações? O mercado está disposto a pagar por ele?

Para Stewart (1998), capital intelectual tem seus fundamentos não somente em dados financeiros, podendo ser mensurados por outras bases de valor, avaliando seu desempenho na capacidade de gerar conhecimentos que contribuem com a estrutura da organização, isso justifica como é possível a mensuração dos ativos estruturais.

### c) Indicadores de capital de cliente

✓ **Satisfação do cliente:** A dificuldade de avaliação da satisfação de clientes não impede a definição de alguns indicadores a serem considerados na hora de mensurar este intangível. O

primeiro indicador a ser levantado em consideração é a lealdade dos clientes, que representa o índice de retenção. Já o segundo indicador é o nível de participação da organização no mercado do seguimento no qual ela atua.

**Quadro 3:** Indicadores de capital intelectual sugerido por Thomas A. Stewart

CAPITAL INTELECTUAL	INDICADORES
<b>Capital Humano</b>	<b>Inovação</b> Novos Produtos Patentes <b>Atitude dos colaboradores</b> Nível de satisfação dos colaboradores <b>Experiência, aprendizado dos Colaboradores</b> Programa de treinamento de colaboradores Participação em curso N° de colaboradores acima de dois anos
<b>Capital de Estrutural</b>	<b>Avaliação do estoque de conhecimento</b> Técnicas desenvolvidas Fórmulas Métodos Segredos comerciais Direitos autorais Marcas Bancos de dados Manuais Licenças
<b>Capital de Cliente</b>	<b>Satisfação de cliente</b> Retenção de cliente Participação no mercado

Fonte: Stewart (1998)

### 3.1.4.2 Método de Leif Edvinsson

O modelo desenvolvido por Edvinsson e Malone (1998) denominado Navegador Skandia, sua estrutura é baseada nos focos:

**Figura 5:** Navegador Skandia



Fonte: Edvinsson e Malone (1998)

Este modelo simbólico divide-se em 05 (cinco) áreas de foco e não em capital intelectual. Esta divisão justifica-se por ser o centro no qual as organizações investem suas atenções, são destes focos que provém os valores do capital intelectual (EDIVINSON; MALONE, 1998). O navegador foi pensado para refletir o capital intelectual, para tanto, deve-se então detalhar a mensuração, agrupar as informações de forma coerente, de maneira que possa identificar a posição e a direção da organização.

Outra função do Navegador é criar informações que permitam fazer julgamento ágil e preciso do poder do capital intelectual na organização, de forma que seja possível promover comparações com outras organizações. Também é importante que o Navegador tenha um olhar para fora, no intuito de produzir informações decifráveis pelo usuário.

O agrupamento das informações em foco direciona a visão para a localização dos dados referentes ao desempenho da organização, permitindo que o observador navegue nos indicadores e que exerçam uma avaliação do desempenho do capital intelectual.

No topo do Navegador localizam as informações de cunho financeiro, dados reunidos nos balanços contábeis das organizações, sistematizados a partir das técnicas de contabilização e que tem por característica tais técnicas, serem históricas. Os demonstrativos contábeis representam a memória do investimento da organização, seja no desenvolvimento de pessoas ou no desenvolvimento de inovações. São eles que registram o envolvimento de capital financeiro na atividade dando um *feedback* da eficácia dos focos.

Na parte inferior, lado esquerdo do navegador, evidencia os indicadores com foco no cliente, a razão da existência das organizações. Investem-se valores consideráveis em ferramentas e meios tecnológicos de comunicação, com o público o qual deseja atingir para manter o máximo de satisfação.

Já o foco no processo, trata do papel da instrumentalização tecnológica na promoção e criação do valor global para a organização, a tecnologia torna-a mais rápida e adaptável, permitindo fabricar produtos de qualidade e ampliar seu alcance a novos mercados.

Seguindo o Navegador, na base da figura encontra-se o foco na renovação e desenvolvimento, que mensura os investimentos da organização em qualificação de pessoas, no desenvolvimento de novos produtos e mede o preparo da organização para o futuro.

Por último, no centro do Navegador, está o foco humano. Representa o centro de articulação dos demais componentes, o coração do navegador, contribuindo para definir o futuro da organização, através de suas habilidades, inteligência e experiências.

Para elaborar o primeiro relatório de capital intelectual da *Skandia*, foram catalogados os índices dos focos apresentados no navegador, contudo foi sugerida outra lista de índices

que supostamente se adequam melhor às características de outras organizações, tal como a *Skandia*, onde foi desenvolvido o levantamento. Por se tratar de uma instituição do ramo financeiro, muitos de seus indicadores são específicos à natureza da atividade desenvolvida.

O objetivo do trabalho realizado na *Skandia* foi criar um parâmetro que permitisse fazer comparações entre organizações através da mensuração do capital intelectual, para isso criou a chamada equação do capital intelectual, definida pela seguinte fórmula:

### **Fórmula 1: Equação do capital intelectual**

$$\text{CIO} = i.C$$

Onde:

**CIO** : Capital intelectual organizacional;

**i** : Coeficiente de eficiência na utilização do capital intelectual;

**C** : Indicadores da mensuração absoluta do capital Intelectual

Após o aperfeiçoamento no levantamento dos índices de capital intelectual da *Skandia*, observou ser impossível elaborar um relatório universal que atenda todas as organizações. Entretanto, o objetivo foi propor um modelo que possibilitasse as organizações formatarem uma estrutura que melhor lhes atendam.

A lista com total de 102 (cento e dois) índices presentes na *Skandia*, foi resumida para 21 (vinte e um) índices, estes utilizados na resolução da equação do capital intelectual organizacional.

Os valores para os índices encontrados na *Skandia* foram quantificados em três unidades diferentes, sendo eles: contagem direta, porcentagem e valores monetários. Estes valores apesar de estarem expressos em unidades diferentes, são passíveis de transformação até chegar ao coeficiente desejado para serem utilizados no cálculo.

No exemplo da *Skandia*, para calcular o CIO, utilizou-se os indicadores de Mensuração Absoluta de Capital Intelectual (C), uma vez que representam valores monetários ou unidades numéricas, neste caso elaborou-se uma lista de indicadores expressos em valores monetários, conforme o quadro abaixo:

**Quadro 4:** Indicadores de capital intelectual sugerido por Leif Edvinsson e Michael S. Malone

<b>Indicadores da Mensuração Absoluta do Capital Intelectual (C)</b>	
<b>Foco</b>	<b>Indicadores</b>
Novos negócios	1 – Receita resultante da atuação em novos negócios (novos programas/serviços) 2 – Investimentos no desenvolvimento de novos mercados 3 – Investimentos no desenvolvimento do setor industrial 4 – Investimentos no desenvolvimento de novos canais
Investimento em TI	5 – Investimentos em TI aplicados a vendas, serviços e suporte 6 – Investimentos em TI aplicados à administração 7 – Novos equipamentos de TI
Desenvolvimento de clientes	8 – Investimentos no suporte aos clientes 9 – Investimentos no serviço aos clientes 10 – Investimentos no treinamento de clientes 11 – Despesas com os clientes não relacionados ao produto
Desenvolvimento dos empregados	12 – Investimentos no desenvolvimento, na competência dos empregados 13 – Investimentos em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados 14 – Treinamentos especialmente direcionados aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa 15 – Investimentos em treinamento, comunicação, suportes direcionados aos empregados permanentes em período integral 16 – Programas de treinamento em suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período integral 17 – Programas de treinamento em suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período parcial
Desenvolvimento em parcerias	18 – Investimentos em desenvolvimento de parcerias/joint-ventures 19 – Upgrades ao IDI ou à rede eletrônica de dados
Desenvolvimento em marcas e em propriedades intelectuais	20 – Investimentos na identificação da marca (logotipo/nome) 21 – Investimentos em novas patentes e direitos autorais

**Fonte:** Edvinsson e Malone (1998, p. 173)

Esta relação de indicadores não é definitiva, foi criada para debater o que constitui o capital intelectual. Neste caso, os índices focalizam o investimento financeiro, podendo ser direcionados para outro foco de acordo com os objetivos de cada organização.

Depois de levantados os Indicadores da Mensuração Absoluta do Capital Intelectual (C), o próximo passo foi definir o Coeficiente de Eficiência do Capital Intelectual (*i*), estabelecido a partir de indicadores mais abrangentes à finalidade da organização, aplicando alguns julgamentos subjetivos por parte do gestor.

**Quadro 5:** Índices de coeficiente de eficiência do capital intelectual

<b>Índice do Coeficiente de Eficiência (i) do capital Intelectual</b>
Participação no mercado (%)
Índices de satisfação dos clientes (%)
Índice de liderança (%)
Índice de motivação (%)
Índice de desenvolvimento em P & D, investimento total (%)
Índice de horas de treinamento (%)
Desempenho/meta de qualidade (%)
Retenção de empregados (%)
Eficiência administrativa/receita (%)

**Fonte:** Edvinsson e Malone 1998

Esse grupo de índices de eficiência deve ser combinado em um único coeficiente representando a média através da fórmula sugerida:

**Fórmula 2: Cálculo do coeficiente de eficiência**

$$i = \frac{n}{x}$$

**n** : soma dos valores dos índices de eficiência

**x** : Quantidade de índice

Para operacionalizar a fórmula, foi criado dados fictícios para uma organização que apresenta Indicadores da Mensuração Absoluta do Capital Intelectual (C), igual a R\$ 200.000,00 e Índice do Coeficiente de Eficiência (i),  $i=0,85$ , a avaliação do seu Capital Intelectual Organizacional (CIO) é definida aplicando a fórmula:

$$\begin{aligned} \text{CIO} &= i.C \\ \text{CIO} &= 0,85 \times 200.000,00 \\ \text{CIO} &= \text{R\$ } 170.000,00 \end{aligned}$$

Esse resultado demonstra a perda de eficiência na utilização dos recursos na execução de atividades que refletem o desempenho organizacional, visto que o CIO está abaixo do valor do investimento.

## 3.1.4.3 Método de Nick Bontis

Nick Bontis (1998) é pioneiro nas pesquisas empíricas para desenvolvimento de várias medidas e modelos de mensuração para capital intelectual e o seu principal foco é dimensionar o impacto no desempenho dos negócios. Ele também se dedicou à revisão da literatura em busca de conhecer o futuro do tema não somente no meio acadêmico, mas também no meio profissional.

Os métodos que medem a inter-relação e a influência do capital intelectual no desempenho da organização são abordados em vários estudos de casos desenvolvidos pelo autor em diversos tipos de organização.

Um dos estudos importantes que contribuiu para o desenvolvimento do método de mensuração da relação entre capital intelectual e o desempenho organizacional foi aplicado na indústria da Malásia (BONTIS; KEOW; RICHARDSON, 2000). Diversas pesquisas com o mesmo foco foram desenvolvidas, dentre as principais está a pesquisa realizada na região da Arábia (BONTIS, 2004), no setor bancário português (CABRITA; BONTIS, 2008) e no setor farmacêutico da Jordânia (SHARABATI; JAWAD; BONTIS, 2010).

Estes estudos mostram que a aplicação conceitual de capital intelectual, permite uma dinâmica na escolha dos indicadores aplicados em cada organização, variando de acordo as suas características.

Nos estudos de caso que medem a relação entre capital intelectual e o desempenho da organização, especificamente o desenvolvido na Malásia, foram orientados por 04 (quatro) hipóteses: a) O capital humano está positivamente associado ao capital de cliente; b) O capital humano está positivamente associado ao capital estrutural; c) O capital de cliente está positivamente associado ao capital estrutural; d) O capital estrutural está positivamente associado ao desempenho da organização (BONTIS; KEOW; RICHARDSON, 2000).

Estas hipóteses foram testadas com a aplicação do questionário desenvolvido por Nick Bontis, composto por 53 (cinquenta e três) declarações nas quais os entrevistados indicaram a extensão, de acordo a escala de Likert, de 07 (sete) pontos (1 = discorda fortemente e 7 = concorda fortemente), esse questionário originalmente foi administrado no Canadá.

O questionário foi submetido ao método Alfa de Cronbach. Segundo Ledesma e Ibañez (2002), dentro da teoria clássica dos testes, este método mede a consistência e estima a fiabilidade dos testes. Quando se usa escalas em que um conjunto de itens é utilizado para medir o atributo de um campo ou conteúdo, esse cálculo é usado para avaliar a qualidade do instrumento.

A análise e interpretação dos dados foram submetidas ao método estatístico de regressão multivariada dos dados, utilizando a regressão por mínimos quadrados parciais

(PLS) para modelagem estrutural da equação que demonstre as relações de construção, combinado com a técnica do mínimo quadrado comum (OLS) para estimar os parâmetros que representam as relações de medição.

A pesquisa feita na Malásia permitiu algumas conclusões a respeito das hipóteses levantadas: primeiro, a relação positiva entre o capital humano e o capital de cliente é importante, independentemente do tipo de organização; Segundo, a relação entre capital humano e capital estrutural difere dependendo do setor em que a organização atua; Terceiro, a relação entre o capital do cliente e o capital estrutural é consistente em todos os setores da organização; Quarto, os resultados relacionados à hipótese 4 mostram que a relação entre capital estrutural e desempenho do negócio é importante, independentemente da organização.

#### 3.1.4.4 Método de Annie Brooking

O modelo criado por Annie Brooking (1996), chamado de Technology Broker reflete os grupos de capital intelectual, classificados em ativos de mercado, ativos de propriedade intelectual, ativos centrados no indivíduo e ativos de infraestrutura.

A operacionalização do modelo inicia com o processo de diagnóstico na organização, através da aplicação de um questionário, com 20 (vinte) perguntas abrangentes, para entender como é criado o capital intelectual.

O resultado desse questionário mostra como a organização dá importância ao capital intelectual. Quanto menos respostas afirmativas, mais ações são necessárias para o fortalecimento do capital intelectual.

Cada componente (ativos de mercado, ativos de propriedade intelectual, ativos centrados no indivíduo e ativos de infraestrutura) do modelo de capital intelectual de Brooking é examinado por meio de questionários de auditorias específicas para cada um, no total, o Tecnologia Broker de capital intelectual é composto de 178 (cento e setenta e oito) perguntas.

Uma vez que a organização completa a sua auditoria de capital intelectual o Tecnologia Broker oferece três métodos para calcular o valor do capital intelectual a partir desses questionamentos da auditoria:

- ✓ Método da abordagem de custo: É baseado na avaliação de custo de reposição do ativo;
- ✓ Método da abordagem de mercado: Utiliza dados do mercado para avaliar o valor;

- ✓ Método da abordagem de renda: Avalia a capacidade de produzir renda do ativo (ou seja, o VPL de seus benefícios líquidos de caixa).

#### 3.1.4.5 Método de Karl-Erik Sveiby

O Monitor de Ativos Intangíveis (MAI) desenvolvido por Sveiby (1997b) tem a função de produzir informações que auxiliam na gestão. É um método para medir ativos intangíveis a partir de três categorias que compõe o capital intelectual: competência individual, estrutura interna e estrutura externa. Baseia-se na capacidade das pessoas em gerar valor para a organização, por meio das ações humanas convertidas em estruturas de conhecimento tangíveis e intangíveis, que são direcionadas para fora (estrutura externa) ou para dentro (estrutura interna) da organização.

É um modelo que permite mensurar as categorias de capital intelectual através de um conjunto de indicadores definidos de acordo a estratégia da organização. O autor sugere alguns indicadores que representam as áreas mais importantes a serem abordadas: crescimento, renovação, eficiência e estabilidade. O objetivo é obter uma métrica indicando o crescimento dessas áreas (SVEIBY; 1997b).

**Quadro 6:** Indicadores de capital intelectual sugerido por Karl-Erik Sveiby

<b>Indicadores de capital intelectual</b>	
<b>Competência individual</b>	
<b>Crescimento</b> Índice de competência; Número de anos na profissão; Nível de educação. <b>Inovação</b> Clientes que melhoram a competência; Custos de treinamento e educação; Diversidade.	<b>Eficiência</b> Proporção de profissionais; Valor Adicionado por Profissional; Lucro por Profissional. <b>Estabilidade</b> Volume de negócios por profissionais; Posição salarial relativa; Tempo de serviço.
<b>Estrutura Interna</b>	
<b>Crescimento</b> Investimento em TI na estrutura interna. <b>Inovação</b> Organização de Melhoramento de Clientes; Proporção de novos produtos / serviços; Novos processos implementados.	<b>Eficiência</b> Proporção de pessoal de suporte. <b>Estabilidade</b> Valores / Índice de Atitudes; Idade da organização; Troca de pessoal de suporte.
<b>Estrutura Externa</b>	
<b>Crescimento</b> Crescimento orgânico. <b>Inovação</b> Melhoramento da imagem; Novos clientes.	<b>Eficiência</b> Rentabilidade por cliente. Vendas por cliente. Índice de perda / perda. <b>Estabilidade</b> Índice de clientes satisfeitos; Proporção de grandes clientes.

Fonte: Sveiby (1997b)

As dificuldades de evidenciar ativos intangíveis podem ser superadas, para tanto é necessário um modelo conceitual coerente com a finalidade da organização, que seja capaz de medir os fluxos de conhecimento e ativos intangíveis, que na maioria são essencialmente não monetários.

Muitas organizações medem pelo menos alguns de seus ativos intangíveis usando indicadores não monetários, especialmente para medir a eficiência operacional. As empresas de fabricação, por exemplo, medem sua produção em toneladas por hora, hospitais e hotéis medem o nível de utilização das camas e/ou apartamentos, as escolas medem as notas médias, as universidades medem o número de dissertações e teses por ano.

O problema com o uso das informações de capital intelectual não é que sejam difíceis de projetar, seus resultados parecem difíceis de interpretar à medida que, se correlacionam com as mudanças no desempenho do negócio, por isso, devem ser acompanhadas de relatórios explicativos (SVEIBY, 1997a).

### **3.1.5 Importância do capital intelectual**

A evolução do capital intelectual remete ao desenvolvimento econômico: a) na primeira etapa do desenvolvimento econômico, os homens passaram de uma economia tribal de caça e coleta para uma economia agrícola; b) na segunda grande etapa, os homens passaram da economia agrícola para a economia industrial; c) a terceira etapa da história econômica e social do homem foi caracterizada pelo desenvolvimento baseado no conhecimento (CRAWFORD, 1994).

Diferentemente de épocas passadas em que capital (no sentido financeiro) e trabalho eram fatores propulsores da competitividade das organizações, atualmente o conhecimento abriu novas percepções de mercado, atribuindo valores invisíveis, mas tão valioso que contribuem para o desempenho da organização. Surge então a importância dos ativos baseados em conhecimento, denominado de capital intelectual, para se adequar à substituição do velho modelo de produção, em que se valoriza o trabalho e o capital por outro modelo que coloca o conhecimento como fator principal, fato este que levou as organizações a entender que é necessário reconhecer o conhecimento como ativo.

A influência do conhecimento nas organizações atraiu o interesse na gestão do conhecimento e, simultaneamente, no mesmo contexto, a gestão do capital intelectual, por estarem ligados, igual a dois ramos que saem da mesma árvore (SVEIBY, 2001a), colocando os dois conceitos interdependentes, demonstrando que o surgimento de um levou ao

surgimento do outro, sendo considerados como irmãos relacionados (SERENKO; BONTIS, 2004).

Segundo Sullivan (2000), os focos nessa nova gestão levaram vários pesquisadores, economistas e acadêmicos no período de 1959 a 1997 a desenvolver novas estratégias para os negócios, buscando mais eficiência nos recursos. O resultado foi explorar ativos capazes de promover o desenvolvimento das organizações, sendo que parte deles são invisíveis, mas de grande potencial para melhorar as estratégias das empresas.

No ano 1900, previsões apontavam que a quantidade de informação dobraria a cada 30 (trinta) anos. Na época essa previsão foi chamada de folclore científico, mas essa previsão foi confirmada e o coeficiente informação/tempo tem aumentado. Na década de 1970 os estudiosos reduziram esse tempo para cada 07 (sete) anos, e afirmaram que até 2010 essa quantidade de informação dobraria a cada 11 horas. Nessa perspectiva, a gestão do capital intelectual ganha importância para absorver as informações produzidas constantemente e superadas brevemente (BONTIS, 1999).

Para acompanhar essa revolução informacional, a tecnologia tornou-se grande aliada das organizações, para transformá-las em conhecimentos capazes de gerar benefícios tangíveis e intangíveis, contribuindo para evolução das organizações, promovendo grandes avanços nas inovações produtivas, aproximando a competitividade entre as organizações, tirando o protagonismo dos recursos materiais, das máquinas e colocando o conhecimento como diferencial, capaz de produzir valor além do que se pode ver, os chamados ativos intangíveis (BONTIS, 1999).

A lógica do desenvolvimento nessa nova era, está na informação que alimenta a formação de novos conhecimentos, que constitui o padrão individualizador das organizações, mas depende de como cada organização trabalha as informações, pois, isoladamente estas não geram novo valor, precisam de interpretação para que algo possa ser criado (REZENDE, 2011).

Stewart (1998) afirma que capital intelectual é o conhecimento útil que pode ser utilizado pela organização, se utilizado isolado na organização não contribui para o desempenho e caso não utilizado, seria ativo inerte no processo de criação de valor.

Os gestores da *Skandia* compartilhavam do mesmo pensamento de Stewart, buscaram entender seu capital intelectual para decifrar a lógica que existe entre desenvolvimento e os ativos de conhecimento, isso, porque, o foco nesse ativo é uma estratégia eficaz para desenvolvimento organizacional, considerando que a gestão dos ativos baseados no

conhecimento é a melhor ferramenta para avaliar os ativos da organização, pois são considerados tão importantes quanto o capital financeiro (EDVINSSON, 1997).

A criação da função de gestor de capital intelectual estimulou as pesquisas sobre o tema, buscando respostas para a demanda das organizações em se manterem competitivas no novo mercado baseado no conhecimento (BONTIS, 1998). Os profissionais precisam buscar soluções para os desafios das organizações em aproveitar seu capital intelectual, principalmente o capital humano, importante na superação dos obstáculos (BONTIS, 1999), precisam ter uma visão de futuro, em que se vislumbra uma sociedade baseada no conhecimento, formada por uma grande quantidade de informações. Neste momento entra a importância do capital humano, sendo ele o recurso fundamental para gerenciar essa nova tendência.

A gestão do capital intelectual notadamente vem evoluindo, tornando-se cada vez mais importante para as organizações, principalmente na era pós-moderna, marcada pelo desenvolvimento econômico combinado com o desenvolvimento tecnológico (LYOTARD, 1998), em que num intervalo de poucos anos o capital intelectual evoluiu de uma ideia a um conceito operacional, na iminência de se tornar um novo padrão corporativo de divulgação (EDVINSSON; MALONE, 1998).

O novo modelo de evidenciar o valor da organização desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento econômico e social, segundo Edvinsson e Malone (1998) o capital intelectual:

[...] transforma não somente a economia, mas a própria sociedade em sua criação de riqueza e obtenção de valor. Porque ele considera os fatores humanos e estruturais, e não somente os fatores financeiros, como criadores de valor. O CI não se limita estritamente às entidades com fins lucrativos, ele pode também ser aplicado às entidades que não visam lucros, aos setores militares, às igrejas e até aos governos (EDVINSSON; MALONE, 1998, p.19).

Com as evoluções da economia e da sociedade os relatórios tradicionais não oferecem mais informações que contemplam tanto os fatores financeiros quanto os fatores humanos e estruturais das organizações, os modelos tradicionais de relatórios não acompanham a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios.

Os demonstrativos das empresas mostram-se cada vez mais estáticos e obsoletos para acompanhar a organização moderna que tem sua estrutura fluída, uma parceria estratégica, empregados com *empowerment*, trabalho em equipe, marketing em rede de multimídia e repositórios vitais de recursos humanos intelectuais, por isso é importante que as organizações

avaliem seu capital intelectual para acompanhar essas novas tendências (EDVINSSON; MALONE, 1998).

### 3.1.6 Capital intelectual nas organizações

Estudar e mensurar capital intelectual são etapas pós criação desses ativos. Edvinsson e Malone (1998) avaliaram na *Skandia* que tipo de atitude a organização tinha praticado para aumentar esses ativos. O resultado foi um guia para criação de CI, dividido em seis fases:

**a) Fase Missionária**

Esta primeira fase consiste na conscientização dos agentes quanto à necessidade de reconhecer o capital intelectual e estimular o seu surgimento. Normalmente esse é o momento do empoderamento dos indivíduos para mobilizar a organização, para reconhecer que ativos baseados em conhecimentos são fundamentais.

**b) Fase de Avaliação**

Fase de elaboração de um modelo de medição e criação da função de *controller* de capital intelectual, que tem o desafio de alinhar o CI ao sistema contábil e gerencial da organização.

**c) Fase de Liderança**

A liderança consiste em tomar decisão em diversos níveis da organização, para orientar o trabalho, olhando para o novo modelo baseado no conhecimento, gerenciando o futuro na busca por renovação e desenvolvimento.

**d) Fase da Tecnologia da Informação**

Etapa na qual são desenvolvidos os sistemas de informação gerenciais para facilitar a visualização e disseminação do conhecimento. Geralmente são instalados computadores ligados à tecnologia da comunicação, utilizados para auxiliar no controle e avaliação do desempenho organizacional.

**e) Fase da Capitalização**

Compreende o uso da tecnologia organizacional disponível para criação do capital intelectual, tais como: Bancos de dados, ferramentas de automação e propriedades intelectuais disponíveis.

**f) Projeção em relação ao futuro**

A última fase é o processo de realimentação sistemática da inovação e habilidade, fundamental para garantir a continuidade dos processos de renovação e desenvolvimento.

A construção do pensamento que valoriza o conhecimento nas organizações inicia com o monitoramento do comportamento dos indicadores que influenciam na formação do capital intelectual. Brooking (1996) também estabelece um roteiro de perguntas que deve ser aplicado na organização e que ajudam a identificação dos fatores que geram capital intelectual:

- ✓ Na organização todos os colaboradores sabem o seu trabalho e como contribuir para o alcance das metas corporativas?
- ✓ Na organização todos os colaboradores são considerados como um bem escasso e a gestão se esforça para colocar cada indivíduo no seu trabalho ideal?
- ✓ Na organização todos os colaboradores têm a oportunidade de projetar um plano de carreira?
- ✓ A organização faz avaliação do retorno sobre o investimento realizado em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D)?
- ✓ Na organização, é identificado o *know-how* gerado pela P & D?
- ✓ A organização sabe quem são seus clientes habituais?
- ✓ Na organização, aplica-se uma estratégia proativa de capital intelectual?
- ✓ Na organização são auditados todos os contratos de licença?
- ✓ Na organização é garantida a sinergia entre os programas de formação dos colaboradores e os objetivos corporativos?
- ✓ A organização sabe o valor de suas marcas?
- ✓ Na organização cada cientista e cada engenheiro compreendem os princípios básicos de proteção de patente?
- ✓ Na organização gera novo capital intelectual por meio de colaboração empresarial?
- ✓ Na organização os processos de gestão a fortalece?
- ✓ Na organização, existe infraestrutura para ajudar os colaboradores a exercer bem suas funções a fazer o seu trabalho bem?
- ✓ Na organização existe um mecanismo para coletar sugestões dos funcionários para melhorar qualquer aspecto do negócio?
- ✓ Na organização os colaboradores são recompensados por ajudar a empresa a alcançar seus objetivos corporativos?
- ✓ A organização compreende o significado do processo de inovação e incentiva todos os colaboradores a participar deste processo?
- ✓ Na organização a cultura corporativa é um dos principais pontos fortes?

Para desenvolver o capital intelectual nas organizações é preciso que os gestores entendam o seu conceito para que possam fundamentar a definição dos indicadores que irão compor o capital intelectual. É preciso que definam tais valores de acordo com os objetivos e natureza da organização (BONTIS, 1996; EDVINSSON; MALONE, 1998).

Nick Bontis dedica-se ao desenvolvimento de capital intelectual e sugere aos gestores das organizações que desejam otimizar o gerenciamento desses ativos a seguir alguns passos (BONTIS, 1996).

Afirma o autor que, inicialmente, deve-se fazer uma auditoria de seus ativos intelectuais, utilizando um questionário com uma escala do tipo *Likert* para medir o nível de capital intelectual existente e criar uma base de referência. Mas existem outras métricas que podem ser utilizadas, entretanto faz-se necessário optar por aquela que atenda não só aos objetivos da organização, mas também à finalidade das informações. Contudo, o ideal é que cada organização crie suas métricas ou indicadores de capital intelectual (BONTIS, 1996).

Para desenvolver o capital intelectual é preciso que a organização gerencie o conhecimento e estabeleça metas de qualificação para os colaboradores, algo que irá acrescentar para a organização e contribuirá para o desenvolvimento do capital intelectual. Recruta, contrata ou desenvolva um líder responsável pelo desenvolvimento do capital intelectual da organização, esse colaborador deverá ter habilidades para gestão de recursos humanos, estratégia e bom domínio em tecnologia da informação (BONTIS, 1996).

Envie os colaboradores para conferências de organizações e exija que sejam multiplicadores das informações no ambiente organizacional no intuito de que toda a equipe possa compartilhar desse conhecimento (BONTIS, 1996).

Defina formalmente o papel do conhecimento no desempenho, busque os melhores recursos de capital dentro e fora da organização, crie uma política para atrair esse capital para fazer parte do projeto. Faça um mapa do conhecimento na organização, classifique seu capital intelectual, identifique em qual estrutura está localizada. Esta tarefa pode ser executada através da criação de um banco de dados em que todas as informações de inteligência competitiva podem ser acumuladas e acessadas (BONTIS, 1996).

Utilize sistemas de informação e compartilhamento de ferramentas que ajudam na troca de conhecimento, oferecendo tecnologia de armazenamento em grupo, videoconferência, intranets, rede de contatos de empresas, universidades e troca de experiência entre funcionários (BONTIS, 1996).

Construa um sistema consistente de monitoramento e reavaliação do capital intelectual, analise a acumulação de conhecimento. Para avaliação use valores monetários e,

se possível, não tenha medo de desenvolver índices personalizados e métricas (BONTIS, 1996).

Portanto identifique os pontos fracos da organização, preencha essa lacuna de forma sincronizada com concorrentes, clientes e fornecedores. Busque as melhores práticas, junte os novos conhecimentos da organização ao relatório de capital intelectual (BONTIS, 1996).

## 3.2 CAPITAL INTELECTUAL EM UNIVERSIDADES

### 3.2.1 Abordagem segundo Karl-Heinz Leitner

As universidades integram o sistema de ciência, educação e inovação de uma nação e suas missões estão interligadas a outras organizações de tecnologia e de pesquisa. Sua finalidade é produzir conhecimento, por meio do ensino, pesquisa e desenvolvimento. Portanto, suas proporções de recursos intangíveis em relação a recursos tangíveis são muito altas em comparação com qualquer outra organização (BRATIANU, 2014; RAMÍREZ; TEJADA; GORDILLO, 2013).

O conhecimento tornou-se importante para enfrentar os desafios do mundo moderno (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), tanto para pessoas como para organizações (empresas, instituições públicas etc.). É preciso entender que na era do conhecimento esse recurso precisa ser gerenciado para melhor aproveitamento na gestão estratégica da instituição.

Apesar da importância do conhecimento, as organizações têm baseado sua gestão em relatórios financeiros, demonstrando apenas a parte tangível do seu patrimônio com exceção para alguns ativos intangíveis considerados pela contabilidade, negligenciando, portanto, a maior parte dos intangíveis.

Quando se trata de intangível os mais prejudicados, ou seja, os mais ignorados nos relatórios de gestão são os relacionados ao conhecimento, aqueles enumerados por Edvinsson e Malone (1997) como conhecimento organizacional, satisfação do cliente, inovação de produtos, conhecimentos, patentes e marcas registradas. Para os autores esses ativos são classificados como capital intelectual, que apesar de importantes não aparecem nas informações geralmente publicadas pelas organizações.

As investigações sobre capital intelectual nas organizações e o desenvolvimento de modelos para mensuração como instrumento de aplicação prática na gestão, ganhou maior expressão a partir dos estudos de Stewart (1991), Brooking (1996), Sveiby (1997b), Edvinsson e Malone (1998), dentre outros (BONTIS, 1999). Nesse período os estudos deram

maior ênfase na elaboração de relatórios de capital intelectual nas organizações comerciais, diferentemente do contexto das universidades, onde este tema não foi explorado na mesma proporção, sendo as primeiras iniciativas para aplicação nas universidades e organizações de pesquisa foram desenvolvidas por Bueno (2002)<sup>1</sup>, Leitner e Warden (2004), Maul (2000)<sup>2</sup> (LEITNER, 2004).

A ideia do relatório de capital intelectual não ganhou muita atenção no setor de pesquisa e ciência, por enquanto, apenas nas organizações que realizam pesquisas aplicadas e desenvolvimento tecnológico. Em 1999, os Centros Austríacos de Investigação (ARC)<sup>3</sup>, foram as primeiras organizações europeias a publicar um relatório do capital intelectual para toda organização, seguido do Centro Aeroespacial Alemão (DRL)<sup>4</sup>, que publicou o seu primeiro relatório em 2000. Os relatórios foram baseados numa estrutura conceitual semelhante, desenvolvida no ARC, de forma a permitir a fazer comparação de alguns indicadores entre essas duas organizações (LEITNER, WARDEN, 2004).

O termo capital intelectual, quando aplicado em universidade, abrange os ativos não tangíveis ou não físicos da instituição incluindo processos, capacidade de inovação, patentes, conhecimento tácito de seus membros e suas capacidades, talentos e habilidades, o reconhecimento da sociedade, rede de colaboradores e contatos etc. (RAMÍREZ; TEJADA; GORDILLO, 2013), nesse rol de ativos incluem professores, pesquisadores, funcionários administrativos, estudantes, as rotinas organizacionais e as relações da instituição.

O conceito de relatório de capital intelectual para as universidades foi baseado nos métodos desenvolvidos a partir das experiências nas organizações bem como em pesquisas desenvolvidas ao longo do tempo. Apesar de não haver uma classificação ou padronização comum para capital intelectual, os autores o classificam de diferentes formas. Contudo, existe uma similaridade de como é medido e valorizado, de forma que os indicadores podem ser financeiros e não financeiros, porém o importante é que esses indicadores permitam ao longo dos anos serem comparados com outras organizações e que tais indicadores sejam relevantes.

Nas universidades públicas, capital intelectual pode ser definido como o estoque de conhecimento, que cria valor para a sociedade, em especialmente onde elas estão inseridas. Portanto, o valor do capital intelectual, ou pelo menos uma grande parte dele, em uma

---

<sup>1</sup> E Bueno (2002), 'IC and scientific production of the Madrid research centers', paper presented at the conference, 'The Transparent Enterprise: The Value of Intangibles', 25–26 November, Madrid.

<sup>2</sup> K-H Maul (2000), 'Wissensbilanzen als Teil des handelsrechtlichen Jahresabschlusses', *Deutsches Steuerrecht*, 38(4), pages 2009–2016.

<sup>3</sup> Austrian Research Centers (ARC)

<sup>4</sup>Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)

determinada universidade deve ser medido em termos de seu valor social direto ou indireto. (RODRIGUEZ *et al.*, 2004).

Fazlagic (2005), afirma que, capital intelectual é acumulado pela multiplicidade de eventos e investimentos durante um longo período de tempo. O caminho causa/efeito da criação de valor é extremamente complexo e difícil de rastrear, por exemplo, o valor de uma marca é resultado de esforços de marketing, condições de mercado favoráveis, investimentos em inovação e desenvolvimento.

Leitner (2004) dedicou-se ao estudo do capital intelectual nas universidades austríacas, acompanhou o projeto para a aplicação do relatório de capital intelectual desenvolvido pelo Ministério Austríaco da Educação, Ciência e Cultura, incluído na nova lei de reorganização das universidades austríacas.

A demanda por um novo instrumento surgiu com a distribuição de maior autonomia para as universidades que conseqüentemente precisaram tomar decisões sobre a alocação de recursos para seus ativos tangíveis e intangíveis. Além disso, a política e o governo austríacos estão interessados em informações mais abrangentes sobre o desenvolvimento e uso efetivo de seus recursos intangíveis. A ideia por trás dos relatórios de capital intelectual é dar às universidades a oportunidade de informar a sua gama completa de atividades (LEITNER, 2004).

Toda universidade austríaca produz, anualmente, o relatório de capital intelectual por exigência do Ministério da Educação e esse mesmo ministério definiu quais indicadores obrigatórios devem ser publicados pelas universidades. Devem ser elaborados abrangendo toda a universidade, mas fica a critério da própria universidade elaborar relatórios também em níveis departamentais ou disciplinares. Além disso, as universidades podem publicar um relatório do capital intelectual para outras partes interessadas e abordar as necessidades de informação de estudantes, parceiros ou empresas interessadas (LEITNER, 2004).

Segundo Leitner (2004), para tender a demanda criada pela nova lei das universidades austríacas, os relatórios de capital intelectual devem fornecer informações para o gerenciamento de recursos intangíveis, para auxiliar as universidades na tomada de decisão de quanto devem investir em treinamento de cientistas, com quem a cooperação deve ser promovida, quais programas de pesquisa devem ser enfatizados. Assim, no decorrer da preparação de um relatório de capital intelectual, as universidades devem discutir suas estratégias e objetivos, ter que interpretar indicadores, portanto, aprender sobre seu processo de produção de conhecimento.

Os relatórios de capital intelectual devem fornecer aos interessados externos informações sobre o desenvolvimento e o uso produtivo do capital intelectual, no caso das universidades austríacas, o relatório tem que proporcionar ao Ministério da Educação uma visão geral do desenvolvimento do sistema universitário nacional, evidenciando seus pontos fortes e fracos em campos específicos e, assim, obter informações para a adaptação da política nacional de ciência e educação (LEITNER, 2004).

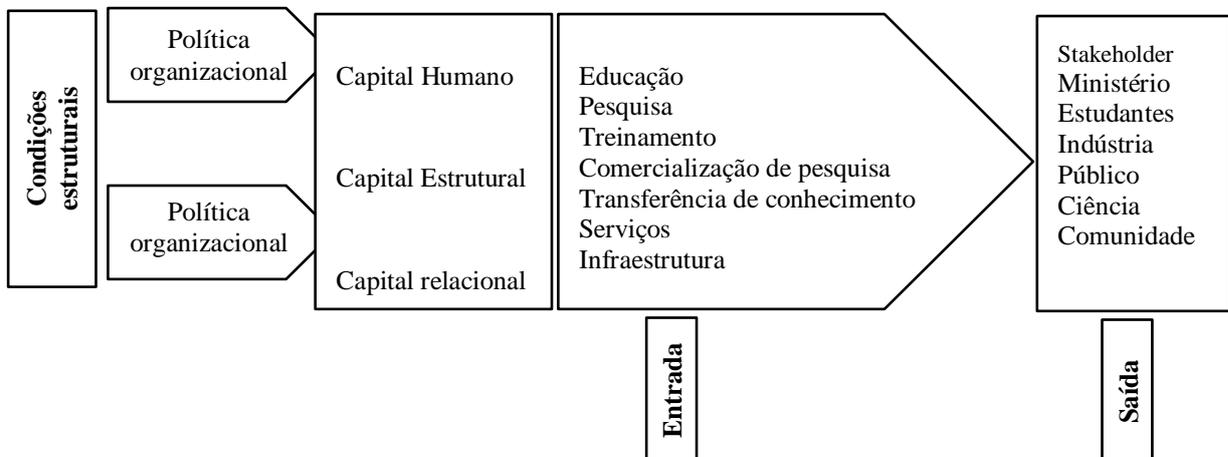
Considerando os antecedentes e os princípios da reorganização austríaca, a nova lei da universidade finalmente definiu que o relatório do capital intelectual explicitamente deve mostrar (LEITNER, 2004):

1. O objetivo relacionado com a sociedade, a estratégia auto definida, bem como a estratégia das universidades;
2. Os ativos intangíveis, separados em capital humano, capital estrutural e capital relacional;
3. Os processos de desempenho e as medidas de saída correspondentes à definição dentro do contrato de desempenho das universidades austríacas.

Leitner *et al.* (2001), desenvolveu um quadro conceitual do relatório de capital intelectual para as universidades austríacas. O modelo permite a abstração do processo de produção de conhecimento nas universidades e consiste em quatro elementos principais: os objetivos, o capital intelectual, os processos de desempenho e os impactos.

Assim, o modelo conceituou o processo de transformação de recursos intangíveis ao realizar diferentes atividades, gerando a produção de diferentes resultados de acordo com os objetivos.

**Figura 6:** Modelo para relatório de IC nas universidades austríacas



**Fonte:** Leitner *et al.* (2001).

Neste modelo, o desenvolvimento do capital intelectual é orientado por objetivos políticos estabelecidos pelo Ministério da Educação austríaco, não só baseados na política austríaca de ciência e educação, mas também pelos objetivos organizacionais definidos pelas próprias universidades. O capital intelectual ou recursos intangíveis são interpretados como a contribuição para o processo de produção de conhecimento nas universidades. Dessa forma, o capital intelectual é compreendido como sendo todas as formas de recursos intangíveis que fornecem a base de conhecimento para a realização de suas tarefas e permitem a sua competitividade futura (LEITNER *et al.*, 2001).

O modelo divide o capital intelectual em três categorias: capital humano, capital estrutural e capital relacional. Nas universidades o capital humano é o conhecimento dos pesquisadores, professores e pessoal administrativo. O capital estrutural compreende as rotinas e processos dentro de uma universidade e todo conjunto de infraestrutura, já o capital relacional compreende as relações e redes dos pesquisadores, bem como a organização se relaciona internamente (LEITNER, 2004).

O modelo capital intelectual diferencia seis processos de desempenho, que podem ser reduzidos ou ampliados durante a implementação, tudo depende do perfil específico e do tipo da universidade. Além da pesquisa científica e da educação - que são o núcleo das atividades universitárias - treinamento, comercialização de pesquisa, transferência de conhecimento para o público, serviços e serviços de infraestrutura são separados. Esses elementos são capturados como medidas de processo e saída (LEITNER, 2004).

Este modelo pode ser caracterizado por uma abordagem orientada para o processo. No caso de universidades e organizações de pesquisa, a integração da dimensão saída com os processos e capital intelectual é fundamental, por demonstrar os resultados puramente baseados no conhecimento ou mesmo ativos intangíveis, como patentes ou novas tecnologias desenvolvidas (LEITNER, 2004).

O ministério, através de decreto, definiu que todas as universidades austríacas teriam que divulgar entre 50 a 100 indicadores, alguns dos quais deveriam ser publicados em nível organizacional, alguns por curso ou por disciplina. Mas foi deixado um grau de discricionariedade na abrangência dos interessados nas informações, podendo publicar indicadores adicionais que reflitam suas competências específicas, objetivos, conquistas ou potencial de desempenho e que possam ser de interesse das partes externas. Podem, além disso, usar indicadores adicionais ou dados desagregados para gerenciamento interno, especialmente para as decisões de alocação de recursos internos (LEITNER, 2004).

Ao definir indicadores possibilita-se fazer comparações entre diferentes universidades, cursos ou departamentos, contribuindo para a transparência das universidades. Já para os grupos externos, como agências de financiamento, conselhos de pesquisa, o ministério não obrigou as universidades a divulgarem um grupo de indicadores específico, mas é importante que não só o ministério, mas também as agências de financiamento internacionais e nacionais, parceiros de cooperação, empresas industriais e estudantes sejam beneficiados com as informações adicionais publicadas para tomada de decisões (LEITNER, 2004).

**Quadro 7:** Indicadores de capital intelectual para universidades

<b>INDICADORES</b>
<b><i>Capital Humano (CH)</i></b>
1 Equipe acadêmica total
2 Número programas de pesquisas
3 Número de professores com dedicação exclusiva
4 Assistentes de ensino
5 Rotatividade de pesquisadores (servidores)
6 Rotatividade de pesquisadores (não servidores)
7 Crescimento do número de pesquisadores (servidores)
8 Crescimento do número de pesquisadores (não servidores)
9 Tempo de permanência dos pesquisadores na instituição
10 Despesas com treinamento e qualificação
<b><i>Capital Estrutural (CE)</i></b>
11 Investimentos em biblioteca
12 Investimentos em mídia eletrônica
<b><i>Capital Relacional (CR)</i></b>
13 Bolsas de pesquisa no exterior
14 Cientistas internacionais na universidade
15 Número de congressos visitados
16 Número de congressos hospedados
17 Número de servidores financiados por fundos não institucionais
18 Número de atividades em comissões
19 Programas de pesquisa
20 Novos parceiros de cooperação
<b><i>Pesquisa</i></b>
21 Publicações finalizadas
22 Publicações em processo
23 Publicações totais
24 Número de publicações com coautores
25 Doutores pesquisadores
26 Mestres pesquisadores
27 Pesquisadores parceiros
28 Fundos não institucionais (pesquisa por contrato etc.)
<b><i>Educação</i></b>
29 Graduações
30 Duração média dos estudos
31 Professor por aluno
32 Taxa de abandono
33 Dissertações de mestradados
34 Teses de doutorados
<b><i>Comercialização</i></b>
35 Número de <i>spin-off</i>
36 Empregados criados por <i>spin-offs</i>

37 Renda gerada a partir de licenças
38 Número de licenças concedidas
<b>Transferência de conhecimento para o público</b>
39 Site de acesso
40 palestras (não científicas)
<b>Serviços</b>
41 Serviços de medição e laboratório e pareceres de especialistas

Fonte: Leitner (2004)

Assim, como no caso das indústrias e empresas comerciais, os diferentes elementos do modelo serão medidos e avaliados por indicadores financeiros e não financeiros, bem como por informações e avaliações qualitativas. Na definição desses indicadores a equipe de pesquisa da Áustria fez algumas observações, (LEITNER, 2004):

1. Consideraram o conjunto de medidas utilizadas no passado pelas universidades austríacas;
2. Propuseram indicadores dentro da literatura de capital intelectual, e;
3. Os resultados da pesquisa de avaliação.

Embora a maioria dos indicadores não seja financeira por natureza, alguns indicadores são números financeiros, sendo assim é certa que a avaliação financeira dos resultados é a mais difícil.

A importância de aplicar o modelo de relatório de capital Intelectual nas universidades é atingida quando seus objetivos são definidos. Por exemplo, embora a pesquisa científica e a educação sejam equivalentes em grau de importância para todas as universidades, elas têm a opção de estabelecer certas prioridades em relação aos seus processos de desempenho (LEITNER, 2004).

Desta forma, elas podem concentrar mais esforços em pesquisas básicas ou, por outro lado, realizar pesquisas aplicadas. Estas últimas estão se tornando cada vez mais importantes e podem fornecer novas questões fundamentais de pesquisa, cooperando com a indústria ou agências públicas para resolver problemas concretos ou comercializar seus resultados de pesquisa (LEITNER, 2004).

Como outros instrumentos recentemente propostos para a gestão das instituições públicas, o relatório de capital intelectual contribui para tomada de decisões nas organizações em um contexto de maior autonomia. Os instrumentos mais importantes implementados nos últimos anos no setor público, e conseqüentemente para as universidades, são as avaliações externas, os sistemas de gerenciamento de desempenho e o relatório de capital intelectual. Os três instrumentos apresentados têm diferentes objetivos e escopos de aplicação, que claramente se ultrapassam até certo ponto (LEITNER, 2004).

As avaliações externas têm a tarefa de analisar os efeitos e impactos e a eficiência dos programas desenvolvidos pelas organizações, além de fornecer informações úteis para a resolução de problemas e fraquezas identificadas. Já o gerenciamento de desempenho define os objetivos iniciais, estabelece os indicadores que pretende ser desenvolvidos e os resultados a ser alcançados. Em contraste com o gerenciamento e a avaliação do desempenho, os relatórios do capital intelectual explicitamente se concentram no capital intelectual e, portanto, ampliam as categorias de entrada e saída existentes de sistemas de gerenciamento de desempenho (LEITNER, 2004).

**Quadro 8:** Comparação: gerenciamento de desempenho, avaliação externa e relatórios IC

	<b>Gerenciamento de desempenho</b>	<b>Avaliação externa</b>	<b>Relatórios capital intelectual</b>
Foco	Medindo resultados através de indicadores	Avaliação de eficiência e eficácia	Gestão dos Recursos intangíveis
Abordagem/métodos	Indicadores de desempenho reunidos através de sistemas de informação. Principalmente com base em informações sistemas e bancos de dados.	Orientação científica e em profundidade. Adaptado aos objetivos específicos. Diversas avaliações quantitativas e muitas vezes relatórios qualitativos.	Baseado obrigatoriamente em indicadores flexíveis, facilitando a adaptação dos indicadores a cada tipo de organização relatórios
Coleta de dados	Contínuo, Baseado em sistemas de informação	Periodicamente ou em pontos discretos	Periodicamente. Preferencialmente com base em sistema de informação
Apoio acionista/público autoridade	Principalmente	Objetivo principal	Informações para decisões políticas
Suporte de gerenciamento interno	Entregar informações para avaliações	Restrito	Entregar informações para avaliações
Alocação de recursos	Sim. Com base em indicadores	Sim. Principalmente nos EUA	Possível
Recomendação	Não	Sim	Não
Responsabilidade	Organização	Agências nacionais	Organização

**Fonte:** Leitner (2004)

Em relação à abordagem e ao foco dos instrumentos, a avaliação é a abordagem orientada para a ciência com análise aprofundada, realizada em determinados pontos do tempo, enquanto os sistemas de gerenciamento de desempenho são caracterizados por uma abordagem pragmática, principalmente com base em indicadores de resultados, derivados de metas definidas, na prática, ambos são frequentemente implementados e simultâneos (LEITNER, 2004).

O relatório de capital intelectual para universidades, tal como apresentado, é uma ferramenta que inclui todo o processo de produção de conhecimento dentro das universidades, com o objetivo de gerar informações para decisões de gerenciamento. Baseia-se principalmente em indicadores que são categorizados em um modelo que incorpora informações quantitativas e qualitativas, que devem expressar especialmente a complexidade da natureza e as interdependências entre os fatores de condução e os resultados (LEITNER, 2004).

O capital intelectual destaca a importância dos recursos intangíveis para as universidades. Além disso, enquanto o relatório IC depende de avaliações quantitativas e qualitativas, os sistemas de gestão de desempenho geralmente se concentram em apenas alguns indicadores. Todos os três instrumentos aplicam diferentes tipos de métodos qualitativos e quantitativos para avaliar a pesquisa e os processos educacionais nas universidades (LEITNER, 2004).

Embora as avaliações mais frequentes dependam de métodos qualitativos, nos últimos anos, diversos tipos de indicadores foram cada vez mais integrados. Os indicadores já se tornaram parte integrante ou método de certas avaliações, especialmente nos EUA, onde os dados sobre os recursos financeiros, a satisfação dos estudantes ou a reputação acadêmica, parcialmente reunidos por questionários, são agregados através de um procedimento padronizado (LEITNER, 2004). Portanto é importante que as universidades desenvolvam métodos que possam auxiliá-las na identificação e mensuração do capital intelectual com o objetivo de determinação de valor para a instituição.

## 4. METODOLOGIA

Este capítulo abordará a metodologia de pesquisa, indicará as técnicas científicas utilizadas para atingir os objetivos deste trabalho. Para conduzir a pesquisa os procedimentos metodológicos são definidos, pois são eles que estabelecem os meios escolhidos pelo pesquisador para auxiliar na validação científica da pesquisa, “[...] assim o trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com normas requeridas por método de investigação[...]” (RICHARDSON *et al.*, 1999, p. 70).

O processo de investigação inicia com a escolha do problema. Este ponto de partida precisa ser fundamentado e metodologicamente construído na perspectiva de encontrar resposta ao questionamento proposto (SILVA; MENEZES, 2001).

Na definição do método para pesquisa científica, pressupõe a escolha de procedimentos sistemáticos que levam à descrição e ao esclarecimento de determinado fenômeno para solução de um problema (RICHARDSON *et al.*, 1999).

Esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes (RICHARDSON *et al.*, 1999, p. 70).

Esses procedimentos podem ser definidos como conjunto de atividades organizadas e sistematizadas, que utilizados de forma racional, levarão o pesquisador alcançar o seu objetivo com segurança, traçando os rumos a serem seguidos, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista, para produzir um conhecimento válido e verdadeiro (RICHARDSON *et al.*, 1999).

Portanto, de acordo o questionamento que se pretende investigar, visualiza-se o método qualitativo de caráter descritivo como adequado à resolução do problema da pesquisa em questão. Como se trata do estudo de uma única universidade, esta pesquisa constitui um estudo de caso. Como instrumentos e meios para coleta dos dados a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada consegue captar os dados necessários. Para análise e tratamento dos dados serão aplicadas a análise documental (para pesquisa documental) e a análise de conteúdo (para as entrevistas), assuntos que serão abordados em seguida.

### 4.1. MÉTODO QUALITATIVO

O método qualitativo, entre as várias abordagens que estudam as relações sociais estabelecidas em diversos ambientes, busca-se analisar as informações para a compreensão de determinado fenômeno ou acontecimento. Aproxima o pesquisador do contexto onde o fenômeno ocorre e do qual é parte, para que seja analisado como um sistema integrado em que o todo é formado por um conjunto de ações dependentes sendo necessária à coleta de vários tipos de dados para serem analisados de modo a permitir o entendimento do fenômeno (GODOY, 1995a).

Para Godoy (1995b), algumas características nesse tipo de abordagem são predominantes, como o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente, o envolvimento do pesquisador com a situação que está sendo estudada e a exigência do trabalho intensivo de campo. Essa maior proximidade se dá pelo interesse do investigador em averiguar como determinado fenômeno se apresenta nas atividades, seus procedimentos e interações diárias.

Na pesquisa qualitativa o objetivo não é medir ou enumerar os fenômenos e nem usar instrumental estatístico na análise dos dados (GODOY, 1995b), contudo, uma pesquisa pode ter dados quantitativos e qualitativos (TRIVIÑOS, 1987), mesmo assim o aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente (RICHARDSON *et al.*, 1999).

Para atender a questão da pesquisa, serão levantados dados quantitativos e/ou qualitativos, através da pesquisa documental, cuja finalidade é categorizar os indicadores do capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins. Outro objetivo da pesquisa é a análise da percepção sobre capital intelectual na UFT. Esta etapa será operacionalizada através da entrevista semiestruturada.

A compreensão do tema demanda um estudo exploratório. O levantamento do estudo exploratório propicia ao investigador familiaridade e experiência em torno de determinado problema e esclarece os conceitos e definições (TRIVIÑOS, 1987). Por ser um tema pouco explorado, precisa-se de uma abordagem dessa natureza, pois ajuda na compreensão das teorias e dos principais métodos de mensuração de capital intelectual além de facilitar a coleta dos dados para que seja possível obter os resultados desejados.

A pesquisa exploratória permite ao investigador planejar uma pesquisa descritiva (TRIVIÑOS, 1987) com o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno. Para atender ao objeto desse estudo, faz-se necessário analisar o capital intelectual e a identificação dos indicadores que o compõem. Portanto, para isso, é necessário um estudo descritivo, que para (RICHARDSON *et al.*, 1999):

O estudo descritivo representa um nível de análise que permite identificar as características dos fenômenos, possibilitando, também a ordenação e a classificação destes; por outro lado, com base em estudos descritivos, surgem outros que procuram explicar os fenômenos segundo uma nova óptica, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certo modo, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos (RICHARDSON *et al.*, 1999, p. 71).

Na pesquisa descritiva exige na investigação uma série de observações, possibilitando ao pesquisador elaborar uma classificação para cada tipo de objeto investigado a partir da organização sistemática para cada atributo, procura descobrir as características de um fenômeno como tal (RICHARDSON, 1999).

#### 4.2. ESTUDO DE CASO

Nas ciências sociais o método qualitativo descritivo permite várias maneiras de fazer pesquisa e o estudo de caso é apenas uma delas, segundo (YIN, 2001):

[...] os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos "explanatórios" com dois outros tipos - estudos "exploratórios" e "descritivos". Independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de casos a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método (YIN, 2001, p. 10).

Segundo Godoy (1995a), o estudo de caso essencialmente analisa uma dada unidade social, como por exemplo, um grupo de pessoas ou uma organização. A escolha da unidade a ser investigada é feita pela identificação de um problema que preocupa e desperta o interesse do investigador.

A escolha do investigador será guiada por várias temáticas de interesse que o levará a tomar decisão e iniciar a investigação. Godoy (1995a) aponta alguns questionamentos dessa natureza:

Qual será a unidade estudada? O presidente de uma empresa multinacional, as relações de trabalho que se desenvolvem nesse tipo de organização ou o funcionamento do seu setor de produção? Essa unidade será escolhida por representar um caso típico ou por se tratar de uma empresa diferenciada? O enfoque do trabalho será centrado numa única organização ou se pretende desenvolver um estudo comparativo? Deverá ainda decidir com quem falar, quando e como observar, quantos documentos analisar e de que tipo. Escolher as fontes de informação adequadas é fundamental para a obtenção dos dados requeridos (GODOY, 1995a, p. 26).

A escolha da Universidade Federal do Tocantins para aplicar o estudo de caso está apoiada na proposta da missão da instituição, que diz: “Formar profissionais cidadãos e produzir conhecimento com inovação e qualidade que contribua para o desenvolvimento socioambiental do Estado do Tocantins e da Amazônia Legal” (UFT, 2016). Isso faz a Universidade uma instituição diferenciada, com proposta clara de geração de capital intelectual para a sociedade.

Identificado o interesse na instituição para o estudo de caso, exige-se a elaboração de estratégias para apurar as evidências ou coleta de dados, servindo-se de diversas fontes: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos. No uso de duas ou mais destas fontes, o resultado deve convergir para o mesmo conjunto de fatos descobertos (YIN, 2001).

Considerando a necessidade dos dados para análise do capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins e análise das percepções dos gestores sobre as informações geradas pela Universidade serão usadas as técnicas de pesquisa documental e entrevistas.

A pesquisa fundamentada na pesquisa documental coletará dados que caracterizarão o capital intelectual da UFT, através do levantamento dos indicadores proposto por Leitner (2004). Já a entrevista semiestruturada busca entender como os gestores da instituição tratam esses ativos para formular um entendimento através da triangulação dos dados coletados.

A técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social. Tais suportes teóricos, complexos e amplos, não tornam fáceis os estudos qualitativos (TRIVIÑOS, 1987, p.138).

Esta técnica será aplicada para articular os dados e percepções coletadas na UFT no intuito de entender a formação e aplicação do conceito de capital intelectual na universidade, visto que, é importante analisar determinado fenômeno já constituído em seus vários aspectos, estruturas, valores e crenças que estão enraizados no ambiente onde foi concebido.

### 4.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

#### 4.3.1. Pesquisa documental

Na condução de pesquisa qualitativa através de estudo de caso, há vários caminhos para coleta de dados, a pesquisa documental é compatível e permite alcançar os resultados desejados (GODOY, 1995a).

A pesquisa documental permite ao investigador reunir grandes quantidades de informação (TRIVIÑOS, 1987). O termo documental derivado do substantivo documento designa vários tipos de fontes de informações já existentes. Além de documentos impressos, fazem parte os documentos sonoros, discos e fitas magnéticas, fotos, pinturas, desenhos, filmes e vídeos; tudo o que em suporte audiovisual pode veicular informações sobre o humano (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Entre as fontes impressas, Laville e Dionne (1999) as dividem em diversos tipos de documentos, tais como publicações destinadas a orientações, enunciados políticos, documentos para expor projetos, prestação de contas, até documentos que expressam sentimentos pessoais. Entram também nessa classificação dossiês que apresentam dados sobre a educação, justiça, saúde, condições de trabalho, situações econômicas, sem esquecer os artigos de jornais, periódicos e publicações científicas, revistas, atas de congressos e colóquios.

Na escolha da técnica mais adequada para a pesquisa, foram observados os conceitos e definições para capital intelectual, classificado pela teoria em três categorias: capital humano, capital estrutural e capital relacional. Estas categorias de capital intelectual são compostas de indicadores.

Stewart (1991) destaca que cada instituição deve adaptar o modelo às suas características, porque a informação (indicadores) que é importante para um segmento pode ser irrelevante para outro, permitindo, dessa forma, as organizações estabelecerem seus próprios indicadores, porém essa flexibilidade deve obedecer aos fundamentos para capital intelectual.

Dessa maneira, o levantamento do capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins, funda-se nos conceitos estabelecidos por Edvinsson e Malone (1998), Bontis (1999) e Sveiby (1997b), principalmente na proposta de relatório de capital intelectual de Leitner (2004), adaptado à especificidade da instituição onde será aplicada a pesquisa.

Por se tratar de um tema novo e pouco explorado pelas organizações, não é prática elas conceberem relatórios específicos que evidenciem seu capital intelectual, que apesar destes ativos não estarem explicitamente nos relatórios dessas instituições, eles provavelmente estão presentes, demonstrados de outra forma.

Para análise do capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins a pesquisa documental mostra ser um caminho viável, em que as fontes são os documentos produzidos pela gestão da instituição.

Como principal fonte de dados, serve-se este trabalho de documentos impressos e/ou disponibilizados em *sítio* eletrônico, denominados de Relatórios de Gestão da Universidade Federal do Tocantins 2016 e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O PDI a ser analisado trata do planejamento 2016 a 2020 da UFT, cujo objetivo é conduzir as práticas acadêmicas e administrativas para o alcance da missão da instituição, serve como guia para:

[...] materializar as ações em metas para serem atingidas pelos e pelas Pró-Reitorias, estabelecendo cronograma de execução, indicadores para acompanhamento e monitoramento e custo da ação por exercício financeiro. Assim visualizaremos os desdobramentos da estratégia definida pela comunidade acadêmica e que temos por responsabilidade implementar (UFT, 2016).

Este documento assenta como base para coleta de dados, por conter em sua estrutura, definições e elementos representantes dos valores intangíveis produzidos pela Universidade Federal do Tocantins, que podem ser estudados e neles aplicados o conceito de capital intelectual para conseqüentemente extrair os indicadores necessários para análise.

Alguns pontos importantes podem ser destacados no PDI, tais como: o Projeto Pedagógico Institucional (PPI); Políticas Institucionais; Responsabilidade Social; Comunicação com a Sociedade; Cursos e Programas ofertados na Universidade, Perfil do Corpo docente; Organização Administrativa; Política de Assistência Estudantil; Infraestrutura; Aspectos Financeiros e Orçamentários.

Já o Relatório de Gestão 2017, este faz parte da obrigação nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010, da DN TCU nº 154/2016, da DN TCU nº 156/2016 e da Portaria TCU nº 59/2017, que na sua essência faz parte da transparência pública da instituição.

O Relatório de Gestão é um documento institucional que tem por objetivo demonstrar a transparência aos atos políticos e administrativos da Universidade. Dessa forma, para o Tribunal de Contas da União (TCU) e para a Controladoria Geral da União (CGU), que são os órgãos de controle da união, o Relatório de Gestão é peça obrigatória de prestação de contas das instituições públicas, e, deve refletir o processo de gestão institucional à luz da legislação (UFT, 2016).

Este relatório traz em sua estrutura informações relativas às ações desenvolvidas e aos resultados alcançados nos aspectos administrativos e acadêmicos. Estes dois documentos são

importantes para a instituição por serem instrumentos de planejamento e prestação de contas à sociedade, sendo os dois de livre acesso social, facilitando o contato com essa fonte de dados.

Os indicadores de capital intelectual serão categorizados segundo o quadro conceitual para o relatório de capital intelectual das universidades austríacas, desenvolvido por Leitner (2004), baseia-se num modelo que tenta visualizar o processo de produção de conhecimento nas universidades e consiste em quatro elementos principais: os objetivos, o capital intelectual, os processos de desempenho e os impactos. Assim, o modelo conceitua o processo de transformação de recursos intangíveis ao realizar diferentes atividades, resultando na produção de diferentes saídas, de acordo com as especificidades e metas.

Por isso os Relatórios de Gestão da UFT e o Plano de Desenvolvimento Institucional permitirá o diagnóstico do capital intelectual da UFT categorizado segundo Leitner (2002) e utilizado por Bezhani (2010) para analisar as práticas de relatórios de capital intelectual das Universidades do Reino Unido.

A pesquisa investigará, através da pesquisa documental, os indicadores de capital intelectual de acordo com os definidos por Leitner (2004). A entrevista semiestruturada será para perceber as concepções dos gestores referentes às categorias da estrutura do relatório de capital intelectual (Quadro 9).

**Quadro 9:** Estrutura de relatório de capital intelectual

<b>CATEGORIAS</b>
<b>1 - ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL</b>
Objetivo, metas e ações
<b>2 - INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL</b>
<b>2.1 Capital Humano (CH)</b>
Equipe acadêmica total
Número de programas de pesquisas
Número de professores
Rotatividade de Técnicos administrativos
Rotatividade de pesquisadores (servidores)
Rotatividade de professores
Rotatividades de pesquisadores (não servidores)
Crescimento do número de pesquisadores (servidores)
Crescimento do número de pesquisadores (não servidores)
Duração dos pesquisadores na instituição
Despesas de treinamento e qualificação
<b>2.2 Capital Estrutural (CE)</b>
Investimentos em biblioteca
Investimentos em mídia eletrônica
Investimentos em instalações e equipamentos para laboratórios
Investimentos em instalações e equipamentos administrativos
<b>2.3 Capital Relacional (CR)</b>
Bolsista de intercâmbio com outras instituições ingressantes (nacionais e internacionais)
Bolsista de intercâmbio com outras instituições (nacionais e internacionais)
Cientistas de outras instituições na universidade (nacionais e internacionais)
Cientistas da universidade em outras instituições (nacionais e internacionais)
Número de congressos visitados

Número de congressos hospedados
Número de servidores financiados por fundos não institucionais
Número de atividades em comissões
Número de parcerias (públicas e privadas)
Projetos de extensão
Ações de divulgação da instituição (imagem, produtos etc.)
Eventos sociais e culturais
Participação no mercado (local, regional)
<b>3 - INDICADORES DE RESULTADOS</b>
<b>3.1 Pesquisa</b>
Artigos publicados
Dissertações defendidas
Teses defendidas
Número de publicações com coautores
Doutores pesquisadores
Mestres pesquisadores
Pesquisadores parceiros (Nacionais e internacionais)
Fundos não institucionais (pesquisa por contrato etc.)
Programas de pesquisa
Produtos desenvolvidos
Eventos científicos
<b>3.2 Educação</b>
Graduações
Pós-graduação <i>latu sensu</i>
Pós-graduação <i>stricto sensu</i>
Duração média dos estudos
Professor por aluno
Taxa de abandono
Taxa de evasão
<b>3.3 Comercialização</b>
Taxa de empregabilidade dos graduados
Taxa de empregabilidade de mestre e doutores
Renda gerada a partir de licenças
Número de licenças concedidas
Patentes registradas
Marcas registradas
<b>3.3 Transferência de conhecimento para o público</b>
Site de acesso
Palestras (não científicas)
<b>3.4 Serviços</b>
Prestação de Serviços (medição e laboratório e pareceres de especialistas)

**Fonte:** Adaptado de Leitner (2002)

Este modelo de relatório de capital intelectual demonstra as metas e objetivos da instituição junto às informações de capital intelectual. Para visualizar os resultados alcançados deve ser composto no mínimo com as seguintes informações (FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, 2002): a) atividade da universidade, os objetivos sociais e estratégicos impostos; b) a categoria de capital humano, estrutural e relacional; c) os processos estabelecidos no compromisso de desempenho, incluindo os seus resultados e impactos.

#### 4.3.2. Entrevista semiestruturada

Além da pesquisa documental, serão realizadas entrevistas. As entrevistas em pesquisa qualitativa como técnica de coleta de dados nas investigações científicas, no ramo das ciências sociais, tem sido uma das mais utilizadas nas pesquisas de campo (MINAYO, 2011).

Através da entrevista, os pesquisadores buscam coletar dados objetivos e subjetivos. A fonte secundária serve também para pesquisa de dados objetivos, já os dados subjetivos relacionados a valores, atitudes e opiniões são obtidos através da entrevista (BONI; QUARESMA, 2005).

A entrevista como fonte de informação pode nos fornecer dados secundários e primários de duas naturezas: (a) os primeiros dizem respeito a fatos que o pesquisador poderia conseguir por meio de outras fontes como censo, estatísticas, registros civis, documentos, atestado de óbito e outros. (b) os segundos - que são objetos principais da investigação qualitativa - referem-se a informações diretamente construídas no diálogo com o indivíduo entrevistado e tratam da reflexão do próprio sujeito sobre a realidade que vivencia (MINAYO, 2011, p. 65).

A entrevista à luz da pesquisa qualitativa, Triviños (1987), classifica em entrevista estruturada ou fechada, entrevista livre ou aberta e semiestruturada, Minayo (2011), classifica em sondagem de opinião, semiestruturada, aberta ou em profundidade, focalizada e projetiva.

Entre os vários métodos de coleta de dados o pesquisador deve procurar meios que possibilite a obtenção de informações, que respondam os questionamentos motivadores da investigação. Nessa fase, deve ser levada em consideração qual a técnica a ser utilizada, por isso que:

O pesquisador qualitativo apoia-se em técnicas e métodos que reúnem características sui generis, e neste sentido, talvez sejam a entrevista semiestruturada, a entrevista aberta ou livre, o questionário aberto, a observação livre, o método clínico e o método de análise de conteúdo os instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo (TRIVIÑOS, 1987, p. 138).

A entrevista semiestruturada, para esta pesquisa, julga ser a técnica mais adequada, por combinar perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado pode desenvolver o tema em questão sem se prender ao questionamento inicial formulado (MINAYO, 2011).

Do ponto de vista de Triviños (1987), para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada é muito usada para o pesquisador coletar dados, devido a sua peculiaridade, na qual apresenta um questionamento fundamentado em teorias, com espaços para perguntas abertas e respostas espontâneas do entrevistado.

O questionamento a ser investigado, baseia-se nas informações gerenciais divulgadas pela UFT, na importância do capital intelectual e seu impacto no resultado da instituição, cujo objetivo é descrever as percepções dos entrevistados sobre os seguintes aspectos:

- a) Satisfação com o atual modelo de informações da universidade;
- b) Análise das informações do capital intelectual da Universidades;
- c) Percepção sobre o impacto dos indicadores de capital intelectual nos indicadores de resultados da instituição.

O roteiro de entrevista foi construído baseado no questionário desenvolvido por Ministerio de Economía y Competitividad (2012) no estudo sobre capital intelectual nas instituições de educação superior da Espanha. Dividido em tópico de avaliação e composto por 41 (quarenta e uma) perguntas.

Para responder as perguntas previamente elaboradas e obter as respostas suficientemente adequadas ao que se pretende analisar, tem-se a necessidade de fazer algumas considerações sobre a escolha das pessoas entrevistadas, podendo, às vezes, ser alguns indivíduos, ou então a população inteira ou, ainda, partes dessas (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Para a escolha dos entrevistados, consideraram-se as finalidades do relatório de capital intelectual. Bratianu (2014), diz que o relatório de capital intelectual como ferramenta interna é utilizado para gerenciamento, com o objetivo de melhorar o desempenho do processo. Como ferramenta externa, serve como instrumento de comunicação, vinculando o ambiente interno de negócios com o ambiente externo de negócios, a fim de melhorar as relações.

Para Leitner (2004), o relatório de capital intelectual deve: a) permitir a instituição informar todas as atividades desenvolvidas; b) fornecer informações para gerenciamento dos recursos intangíveis; c) oferecer informações aos interessados externos (governo, sociedade, empresas, etc.); d) contribuir para avaliação institucional.

Como visto, a análise das informações do relatório do capital intelectual das organizações está diretamente ligada ao processo de gestão e tomada de decisão. Na UFT essas competências são atribuídas aos órgãos que formam a estrutura organizacional e instâncias de decisão, compostas pela Assembleia Universitária; Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; Reitoria e o Conselho de Desenvolvimento (UFT, 2016).

Do conjunto de órgãos que formam a estrutura de gestão da UFT, os entrevistados serão os pró-reitores, que fazem parte do órgão de poder executivo, de coordenação, de fiscalização e de superintendência das atividades universitárias (UFT, 2003).

O critério de seleção dos entrevistados segue o pensamento Triviños (1987), aquele no qual afirma que em pesquisa qualitativa, às vezes, o pesquisador precisa identificar a característica que os indivíduos precisam ter para fazer parte da amostra, selecionando-os de acordo com algumas funções que desempenham, das atividades ocupacionais que exercem, do seu nível de escolaridade, do estado civil etc.

Nesta pesquisa, os indivíduos escolhidos são aqueles julgados típicos da população que se deseja estudar (BARBETTA, 2002). Trata-se de uma amostragem por julgamento pelas características da pesquisa, bastante próxima das características do exemplo citado pelo autor: “[...] num estudo sobre produção científica dos departamentos de ensino de uma universidade, um estudioso sobre o assunto pode escolher os departamentos que ele considera sere o que melhor representa a universidade em estudo” (BARBETTA, 2002, p. 56).

Para o autor outras técnicas de amostragem podem ser inadequadas, visto que:

Numa pesquisa deste tipo, a utilização de uma amostragem aleatória pode não ser recomendável, já que temos uma população pequena. Por outro lado, dependendo do que se pretenda estudar sobre produção científica, um levantamento de todos os departamentos pode gastar muito tempo. Então, o uso de uma amostragem por julgamento pode ser uma boa alternativa, mesmo como limitação de que os resultados desta pesquisa não necessariamente valham para todos os departamentos da universidade (BARBETTA, 2002, p. 56).

Portanto, serão feitas sete entrevistas semiestruturadas com os gestores das Pró-Reitorias, são eles: Pró-Reitor de Assuntos Estudantis – Proest, Pró-Reitor de Graduação – Prograd, Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação – Propesq, Pró-Reitor de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários – Proex, Pró-Reitor de Administração e Finanças – Proad, Pró-Reitor de Avaliação e Planejamento – Proap, Pró-Reitor de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – Progedep. São funções estratégicas na instituição em que seus gestores executam ações de planejamento, de administração e de avaliação de resultados.

Trata-se de uma amostra não probabilística, formada em função de escolhas expressas do pesquisador, também conhecida como amostra típica, definida a partir das necessidades do estudo, em que seleciona casos julgados exemplares ou típicos da população-alvo ou de uma parte desta (LAVILLE; DIONNE, 1999).

No processo de condução da entrevista o pesquisador segue um roteiro de questões previamente definidas. Triviños (1987) alerta o entrevistador a ficar atento ao momento de fazer perguntas complementares para esclarecimentos adicionais, anotando o desenvolvimento da entrevista ou até mesmo utilizar um aparelho de gravação, para facilitar a transcrição e análise do conteúdo.

Quanto ao tempo de duração da entrevista, “[...] é flexível e depende das circunstâncias que rodeiam principalmente o informante e o teor do assunto em estudo. [...] uma entrevista que se prolongue muito além de trinta minutos se torna repetitiva e se empobrece consideravelmente” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146 -147).

#### 4.4. ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados coletados através da pesquisa documental e das entrevistas semiestruturadas, serão utilizadas as técnicas de análise documental e análise de conteúdo respectivamente, técnicas distintas segundo seus objetivos.

O objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem; o da análise de conteúdo, é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem (BARDIN; 1977, p.46).

Os resultados decorrentes da pesquisa documental serão analisados segundo as categorias que compõe o modelo de relatório de capital intelectual proposto, cujo objetivo é representar as informações, tratadas como indicadores, agrupadas de modo a refletir quais os objetivos, o capital intelectual e os resultados da UFT.

Na análise documental o pesquisador trata as informações para abstrair outros entendimentos além do que se possa observar no documento “bruto”. Segundo Bardin (1977) a análise documental,

Enquanto tratamento da informação contida nos documentos acumulados, a análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação. O propósito a atingir é o armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso ao observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação (BARDIN, 1977, p.45).

Durante a pesquisa documental será considerada a observação feita por Richardson (1999), quando afirma que, para melhor análise qualitativa dos dados, exigem do pesquisador sensatez na condução das observações e habilidades quanto à categorização do objeto, pois, mesmo que se obtenha um conjunto de observações bastante amplo e não atente para uma sistematização do objeto estudado, o pesquisador provavelmente encontrará dificuldades ao tempo da análise.

A análise documental seguirá uma ordem, julgada ser necessária, devido às características dos documentos. Primeiramente será analisado o PDI, instrumento norteador

de todas as ações instituídas na Universidade, estabelecendo diretrizes para os diversos eixos de gestão: Perfil Institucional, Projeto Pedagógico Institucional (PP), Políticas Institucionais, Responsabilidade Social, Comunicação com a Sociedade, Cursos e Programas Ofertados na UFT, Perfil do Corpo Docente, Organização administrativa das IES, Política de Assistência Estudantil, Infraestrutura, Gestão de Risco, Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional, Aspectos Orçamentários e Financeiros (UFT, 2016).

O objetivo da análise do PDI é extrair as informações referentes aos objetivos da instituição para o ano de 2017, elas serão agrupadas em Estratégias Institucionais do relatório de capital intelectual proposto, para que, se possam visualizar quais foram os rumos planejados para a Universidade naquele ano.

Posteriormente serão analisados o Relatório de Gestão exercício 2017, este relatório cujo objetivo é a transparência dos atos políticos e administrativos materializados nas ações acadêmicas e administrativas (UFT, 2017). A análise deste documento buscará identificar os indicadores de capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional) e os Indicadores de Resultado (educação, pesquisa, comercialização, transferência de conhecimento e serviços).

As informações referentes aos indicadores de capital intelectual e de resultado serão classificadas em:

- Informações discursivas;
- Dados numéricos, ou;
- Dados em valores monetários

Essas informações serão agrupadas segundo suas categorias e contabilizadas as frequências (números de vezes) que elas aparecem nos relatórios de gestão analisados, o que permitirá observar como são divulgadas e quais são as informações do capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins.

Para as entrevistas será adotada a análise de conteúdo, técnica utilizada em diversos tipos de conteúdo. Bardin (1977) define-a como um conjunto de procedimentos sistematizados e objetivos para obter no conteúdo, indicadores que leve ao conhecimento e a percepção deste conteúdo, e “[...] permite abordar uma grande diversidade de objetos de investigação: atitudes, valores, representações, mentalidades, ideologias etc.” (LAVILLE; DIONE, 1999, p. 214-215).

Busca-se encontrar nos discursos dos entrevistados conteúdos referentes aos temas: satisfação com o atual modelo de informações da universidade, importância da divulgação de informações sobre capital intelectual nas Universidades e percepção sobre o impacto dos

indicadores de capital intelectual nos indicadores de resultados da instituição. Trata-se de recorte do conteúdo em temas, “[...] isto é, fragmentos que correspondem a uma ideia particular [...]” (LAVILLE; DIONE, 1999, p.216).

Assim sendo, os dados referentes à análise documental servirão para caracterizar o capital intelectual da UFT, permitindo desta forma observar como são tratadas estas informações, contribuindo com a proposta de elaboração de um modelo de relatório de capital intelectual para universidade. Este modelo de relatório de capital intelectual a ser proposto é definido como produto da dissertação, atendendo ao requisito deste programa de mestrado.

Já as percepções dos gestores abstraídas das entrevistas semiestruturadas, permitirá aprofundar o conhecimento sobre a importância e o tratamento das informações de capital intelectual na organização.

## 5. RESULTADO E DISCUSSÃO

### 5.1. DIAGNÓSTICO DAS INFORMAÇÕES DE CAPITAL INTELECTUAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

Os objetivos internos do relatório de capital intelectual são mostrar: As estratégia utilizadas; garantir atualizações de conhecimento interno; garantir o compartilhamento sistemático do conhecimento; implementar a gestão sistemática de conhecimento; gestão e registo de competências; e criar inovação (MOURITSEN, 2003).

Já os objetivos externos do relatório de capital intelectual são definidos como: mostrar que os recursos humanos são os ativos mais importante; mostrar que a organização é inovadora; para atrair novos funcionários; mostrar que o conhecimento é um ativo importante; mostrar que a organização é flexível; criar entendimento sobre os produtos ou serviços da instituição; auxiliar os relatórios financeiros; estabelecer uma posição para si próprios em relação aos seus concorrentes; para atrair novos e reter clientes (MOURITSEN, 2003).

Alinhados com estes objetivos, foram propostos relatórios de capital intelectual para instituições de ensino superior na Áustria, onde foi desenvolvido o modelo para universidade (LEITNER, 2004). Bezhani (2010) realizou uma pesquisa nas universidades do Reino Unido para examinar e estudar a natureza das informações de capital intelectual naqueles países e elaborar um relatório.

Assim como Bezhani (2010), esta pesquisa procurou aplicar os conceitos de capital intelectual para identificar indicadores de capital intelectual e elaborar um relatório a partir do modelo elaborado por Leitner (2004).

O primeiro objetivo da pesquisa é buscar indicadores de capital intelectual no Plano Desenvolvimento Institucional 2016-2020 e no Relatório de gestão 2017 e 2016 para compor o relatório de capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins.

Na elaboração do relatório de capital intelectual da UFT foram considerados os exercícios de 2016 e 2017 para facilitar a comparabilidade dos indicadores, para isto, foi necessário analisar também o Relatório de Gestão 2016 e buscar dados em outras fontes.

As análises destes relatórios permitiram identificar os indicadores de capital intelectual da UFT e agrupa-los em três categorias: Objetivos estratégicos para o exercício 2017; indicadores de capital intelectual; e indicadores de resultados. Sendo que o capital intelectual é categorizado em capital humano, capital estrutural e capital relacional. E os indicadores de resultados foram agrupados na categoria educação e pesquisa.

Na proposta inicial (quadro 9), os indicadores de resultados eram compostos por mais duas categorias, comercialização e transferência de conhecimento para o público, sendo que foram retiradas do relatório. Outra mudança nos indicadores de resultado foi a junção das categorias educação e pesquisa por terem afinidades no que tange a seus objetivos, que é a produção de conhecimento.

A divisão do relatório de capital intelectual nestas categorias é explicada na medida em que toda organização desenvolve estratégias para alcançar seus objetivos, através de estabelecimento de metas e desenvolvimento de ações. O relatório de capital intelectual da UFT propõe na primeira parte, demonstrar qual o objetivo da instituição para o exercício de 2017 e, quais e quantas metas e ações foram desenvolvidas ao longo deste período. Isto justifica-se em Mouritsen (2003), quando afirma que o relatório de capital intelectual, o qual ele denomina de declarações de capital intelectual, pode ser usado para comunicar os objetivos, iniciativas e resultados da gestão do conhecimento ao público alvo da instituição.

O relatório aqui apresentado, busca demonstrar que para execução das metas, das ações e alcançar os objetivos institucional é necessário que as organizações disponham de recursos, tais que nesta pesquisa são chamados de capital intelectual, dividido em capital humano, capital estrutural e capital relacional, classificação que se aplica efetivamente em instituição de ensino superior (SECUNDO; 2010). Estes são os recursos indispensáveis para execução de ação dentro de uma organização, independentemente do ramo de atuação.

A outra categoria representa os indicadores de resultado, cuja função neste relatório é demonstrar o quanto a organização está atingindo aqueles objetivos estratégicos, ou não, através de seus recursos de capital intelectual disponíveis. Estes indicadores de resultados são importantes na medida em que é analisada a força da instituição para conseguir atingir seus objetivos.

Na busca dos indicadores para estas categorias, o primeiro documento analisado foi o PDI 2016-2020, por ser o instrumento que descreve a missão e os objetivos estratégicos da instituição, propõe as metas e ações a serem desenvolvidas durante os anos para quais foi elaborado. Este instrumento de planejamento foi importante para encontrar as diretrizes e metas para o ano de 2017. No segundo momento, foi analisado o Relatório de Gestão 2017 para identificar as diretrizes, metas e ações executadas neste exercício, conforme mostra no relatório de capital intelectual da UFT (quadro 10).

Os indicadores de capital humano, capital estrutural e capital relacional foram identificados nos Relatórios de Gestão 2016 e 2017, no Relatório de Avaliação institucional e no site da Universidade, assim como os indicadores de resultados, pesquisa e educação.

**Quadro 10:** Relatório de capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins

<b>CATEGORIAS</b>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EXERCÍCIO 2017</b>		
	<b>Indicador</b>	<b>Realizado</b>
<b>1. PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL</b>		<b>73%</b>
1.1 Demonstrar a evolução institucional a partir dos processos de avaliação e planejamento	Nº de ações	67%
1.2 Demonstrar a existência de projeto/processo de auto avaliação institucional.	Nº de ações	48%
1.3 Incentivar a participação da comunidade acadêmica na auto avaliação institucional.	Nº de ações	83%
1.4 Divulgar os resultados do processo de auto avaliação institucional e das avaliações externas para a comunidade acadêmica	Nº de ações	75%
1.5 Elaborar o relatório de auto avaliação	Nº de ações	94%
<b>2. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>		<b>82%</b>
2.1 Desenvolver a missão institucional, metas e objetivos do PDI	Nº de ações	82%
<b>3. POLÍTICAS ACADÊMICAS</b>		<b>59%</b>
3.1 Dimensionar as ações acadêmico-administrativas considerando/relacionando-as às políticas de ensino para os cursos de graduação	Nº de ações	42%
3.2 Dimensionar as ações acadêmico-administrativas de ensino para os cursos de pós-graduação stricto sensu	Nº de ações	77%
3.3 Dimensionar ações acadêmico-administrativas relacionando-as com as políticas de ensino para os cursos de pós-graduação lato sensu.	Nº de ações	42%
3.4 Dimensionar as ações acadêmico-administrativas para a pesquisa/iniciação científica, tecnológica.	Nº de ações	42%
3.5 Dimensionar ações acadêmico-administrativas de extensão, objetivando, o apoio à realização de programas, projetos, atividades e ações.	Nº de ações	64%
3.6 Dimensionar ações de estímulo e difusão interna e externa das produções acadêmicas	Nº de ações	59%
3.7 Dimensionar e implantar ações de comunicação com comunidade externa e interna	Nº de ações	73%
3.8 Dimensionar ações de estímulo e difusão interna e externa das produções acadêmicas.	Nº de ações	79%
3.9 Programas de apoio à realização de eventos internos, externos e produção discente	Nº de ações	50%
3.10 Dimensionar ações relacionadas à política de acompanhamento dos egressos	Nº de ações	25%
3.11 Atuação dos egressos no ambiente socioeconômico	Nº de ações	50%
3.12 Dimensionar ações relacionadas com inovação tecnológica e com a propriedade intelectual	Nº de ações	69%
3.13 Dimensionar ações relacionadas com acessibilidade	Nº de ações	0%
<b>4. POLÍTICA DE GESTÃO</b>	Nº de ações	<b>69%</b>
4.1 Promover ações de valorização, formação e capacitação docente; qualificação acadêmica docente e a devida divulgação das ações para os docentes.	Nº de ações	89%
4.2 Promover ações de valorização, formação e capacitação do corpo técnico-administrativo.	Nº de ações	50%
4.3 Promover ações de valorização institucional.	Nº de ações	76%
4.4 Promover ações para uma contínua avaliação e modernização do sistema de registro acadêmico conforme às necessidades institucionais e dos discentes.	Nº de ações	74%
4.5 Promover ações voltadas à sustentabilidade financeira	Nº de ações	59%

4.6 Realizar a previsão/execução dos recursos orçamentários de forma a atender ao custeio e aos investimentos em ensino, extensão, pesquisa e gestão	Nº de ações	50%	
4.7 Coerência entre plano de carreira e a gestão do corpo docente	Nº de ações	60%	
4.8 Coerência entre o plano de carreira e a gestão do corpo técnico-administrativo.	Nº de ações	90%	
<b>5. INFRAESTRUTURA</b>		<b>66%</b>	
5.1 Dimensionar as necessidades de instalações administrativas, salas de aula, auditórios, salas de professores, espaços para atendimento aos alunos, infraestrutura da CPA, gabinetes/estações de trabalho para professores em tempo integral – TI, instalações sanitárias, bibliotecas, de laboratórios de informática, laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas, dos espaços de convivência, de alimentação e de esporte e lazer.	Nº de ações	63%	
5.2 Dimensionar as ações de modernização do sistema de biblioteca da UFT (serviços e informatização via Internet, consulta e reserva), informatização do acervo etc.	Nº de ações	42%	
5.3 Biblioteca: plano de atualização do acervo	Nº de ações	67%	
5.4 Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação	Nº de ações	61%	
5.5 Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas	Nº de ações	0%	
5.6 Estabelecer as diretrizes quanto à elaboração de projetos, edificações e ambientes administrativos, de ensino, pesquisa, extensão e de convivência da UFT	Nº de ações	50%	
5.7 Planejar de forma racional a ocupação dos campi, e viabilizar a concessão de área, avaliação e regularização de imóveis	Nº de ações	75%	
5.8 Promover ações voltadas sustentabilidade ambiental	Nº de ações	58%	
5.9 Planejar e implementar os serviços continuados para a manutenção das atividades	Nº de ações	77%	
5.10 Dimensionar e fortalecer a infraestrutura externa	Nº de ações	0%	
5.11 Dimensionar e fortalecer a infraestrutura na área de saúde	Nº de ações	63%	
5.12 Dimensionar as necessidades de fiscalização da execução de contratos de obras e serviços	Nº de ações	100%	
<b>INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL</b>			
<b>1. Capital Humano (CH)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Varição</b>
Número de servidor professores especialista	55	53	(4%)
Número de servidor professores mestrando e doutorado	957	964	0,7%
Número de servidor professores pós-doutorado	-	05	0%
Número de servidor professores - Superior completo ou habilitação legal equivalente	20	15	(25%)
Número de servidores técnicos-administrativos nível fundamental, médio ou técnico	100	97	(1%)
Número de servidor técnicos-administrativos especialista	417	422	1%
Número de servidor técnicos-administrativos mestrado e doutorado	138	141	2%
Número de servidor técnicos-administrativos pós-doutorado	0	0	0%
Número de servidor técnicos-administrativos superior completo ou habilitação legal equivalente	199	188	(5%)
<b>2. Capital Estrutural (CE)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Varição</b>
Salas de aulas	238	-	
Bibliotecas	08	-	
Salas administrativas	139	-	

Salas de Coordenações de curso	63	-	
Salas e apoio acadêmico	56	-	
Salas para docentes	202	-	
Salas de reunião	12	-	
Auditórios	22	-	
Laboratórios de informática	12	-	
Laboratórios específicos	129	-	
Acervo de biblioteca (quantidade de exemplares)	209.518		
<b>3. Capital Relacional (CR)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Varição</b>
Intercâmbio com outras instituições (nacionais e internacionais)	21	15	(28%)
Programas de extensão e cultura	27	37	37%
Projetos de extensão e cultura	170	244	44%
Curso de extensão e cultura	63	95	51%
Eventos de extensão e cultura	221	261	18%
Total de bolsistas PIBIC CNPQ E UFT	47	228	385%
Canais de comunicação	9	9	0%
<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>			
<b>1. Educação e Pesquisa</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	
Cursos de Graduações (presenciais e a distância)	58	63	9%
Curso de mestrado (acadêmico e profissional)	28	55	96%
Curso de doutorado	07	07	0%
Curso de especialização (lato sensu)	28	11	(61%)
Total de alunos de graduação (presenciais e a distância)	21.376	20.336	(5%)
Total de alunos de curso de mestrado (acadêmico e profissional)	414	2380	475%
Total de aluno de doutorado	27	222	722%
Número de dissertações	554	196	(65%)
Número de teses	10	32	220%
Taxa de empregabilidade dos egressos da graduação	5%	0	-
Patentes requeridas	7	7	0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Os indicadores que compõem este relatório de capital intelectual estão de acordo a definição Stewart (1999), quando afirma que cada instituição define seus indicadores em função da necessidade, escolhendo aquele que melhor reflete o valor da instituição, sendo que a escolha dos indicadores tem um grau elevado de subjetividade de cada analisador.

A tentativa de comparação anual dos indicadores é limitada na medida em que algumas informações foram identificadas em um exercício, porém, não identificada em outro. Outro fato, identificado é a discrepância de alguns indicadores de um ano para outro, fator que não desqualifica o relatório de capital intelectual, visto que, são dados levantados a partir de análise documental, e o objetivo é diagnosticar os indicadores de capital intelectual, não sendo necessário fazer análise de fidedignidade dos dados, isso pode ser investigado em outra ocasião.

Percebe-se então que os indicadores de capital intelectual apresentado no relatório de capital intelectual da UFT estão alinhados com os indicadores apresentados por Secundo *et al.*, (2010), como mostra abaixo:

**Quadro 11:** Indicadores de capital humano, capital estrutural e capital relacional

CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUTURAL	CAPITAL RELACIONAL
% de alunos com formação em tecnologia	Nº de aplicações piloto desenvolvidas	Nº de novas parcerias desenvolvidas
% de alunos com histórico de negócios	% de sucesso na aquisição do projeto (no tot. apresentado)	Nº de empresas envolvidas em atividades de educação
Nº de estudantes de graduação	Nº de projetos de pesquisa em andamento	Nº de empresas envolvidas em atividades de pesquisa
Nº Dos alunos de mestrado	Nº de publicações, nº de conferência	Nº de instituições de pesquisa envolvidas em atividade de educação
Nº de estudantes de doutoramento	Nº de livros publicados / editados por membros do corpo docente	Nº de instituições de pesquisa envolvidas em res. atividades
Nº de estudantes totais	Nº de publicações em revistas internacionais e livros	Nº de visitantes do keynote no eBMS
Nº de Horas de aula por dia	Nº de publicações internacionais por docente	Nº de visitas a empresas parceiras e pesquisas Centros
% de estudantes satisfeitos com a organização	Nº de empresas spin-off	Nº de acessos no site do eBMS
% de reclamações dos alunos	No. de patentes	Nº de e-mails recebidos e enviados
Nº de cursos por estudantes	Nº de prêmios internacionais recebidos	Nº de estudantes com experiência internacional
Média de idade dos alunos	Nº de plataformas de software para educação / pesquisa Gastos de TI por pessoa	% de estudantes internacionais
Nº De novas pessoas recrutadas	% das despesas de TI nos custos totais	Nº de funcionários internacionais

% de alunos com mais de dois anos de experiência	Nº de PCs por aluno	Nº de contratos assinados com estagiário parceiros
% de estudantes admitidos no total de inscrições	Nº de PCs por membro da equipe	Nº de países com colaborações desenvolvidas
% de colocação de emprego depois de seis meses de grau	Nº de PCs por membro do corpo docente	% de estagiário palestrantes convidados em programas de aprendizagem
Nº de ex-alunos	Nº de livros disponíveis na biblioteca	Nº de membros do corpo docente em conferências internacionais

**Fonte:** Adaptado de Secundo *et al.*, (2010)

Logo, existe uma tendência de padronização dos indicadores, mas o importante é saber que medir o capital intelectual nas instituições de ensino superior levam a uma melhor compreensão das competências essenciais contribuindo para melhorar a qualidade e desempenho das IES, permitindo uma melhor alocação de recursos, sinergias potenciais e, finalmente, a realização de estratégias e objetivos (AL ZAMELI; ABBAS, 2015). Por isso a escolha dos indicadores deve ser em função dos objetivos definidos e os resultados que a instituição pretende alcançar.

## 5.2. AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE CAPITAL INTELECTUAL DA UFT

O modelo de relatório de capital intelectual aplicado à UFT é uma aproximação do modelo publicado pelas universidades austríacas. Este modelo, busca refletir a atividade da universidade, os objetivos sociais e estratégicos, o capital intelectual da Universidade categorizado em capital humano, estrutural e capital relacional, de forma a incluir os processos estabelecidos no compromisso de desempenho e os resultados e impactos.

O relatório do capital intelectual está relacionado com o objetivo e estratégia da universidade, havendo a necessidade de identificar quais são os intangíveis fundamentais para alcançar os objetivos organizacionais, devendo, portanto, extrair indicadores que reflitam estes recursos que contribuem com o desempenho da instituição.

Estes indicadores demonstrados no relatório de capital intelectual da UFT foram extraídos da análise de conteúdo dos Relatórios de Gestão 2016 e 2017, Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020 e da página de internet da UFT e do Relatório de Avaliação Institucional UFT 2017.

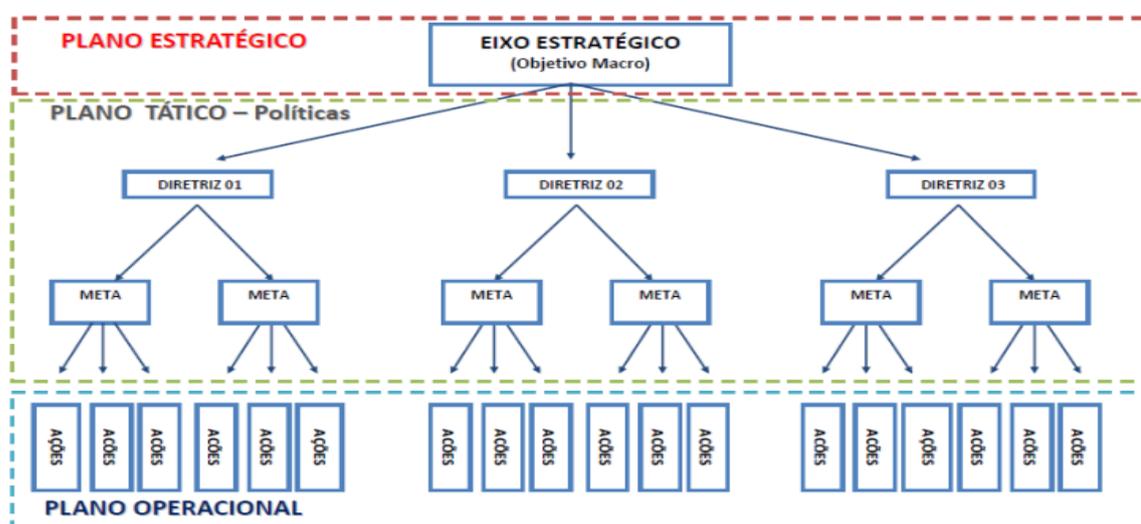
O PDI 2016 a 2020 estabelece seu planejamento estratégico em cinco eixos: **Eixo Nº 01** – Planejamento e Avaliação Institucional; **Eixo Nº 02** – Desenvolvimento Institucional;

**Eixo Nº 03** – Políticas Acadêmicas; **Eixo Nº 04** – Políticas de Gestão; **Eixo Nº 05** – Infraestrutura Física.

Nestes eixos são estabelecidas 46 (quarenta e seis) diretrizes, 135 (cento e trinta e cinco) metas e 675 (seiscentos e setenta e cinco) ações. Por exemplo o Eixo nº 2 tem 08 (oito) diretrizes, 14 (quatorze) metas e 56 (cinquenta e seis) ações, então cada eixo é dividido em diretrizes, que é dividida em metas e por vez dividida em ações.

Para visualizar o planejamento institucional, a UFT, elaborou seu plano estratégico seguindo os eixos estabelecidos pelo INEP, estruturado hierarquicamente em Eixos, Diretrizes, Metas e ações, como mostra a figura abaixo.

**Figura 7:** Matriz de construção das ações a serem realizadas no período 2016-2020



**Fonte:** UFT (2016, p.18)

A título de esclarecimento, pode-se afirmar que as diretrizes representam os rumos traçados para a instituição, metas segundo a definição é o quantitativo que se pretende alcançar, e ações é o que se deve fazer para atingir a meta.

A categoria Objetivos Estratégicos 2017 do relatório de capital intelectual (quadro 10) apresentou dificuldades para definir os indicadores, pois o PDI não quantifica as ações que serão desenvolvidas no exercício. E consequentemente o Relatório de Gestão 2017 não mensura numericamente o atingimento das ações, das metas, mostrando apenas o percentual atingido de 39 (trinta e nove) diretrizes, neste trabalho chamadas de indicadores. Elas estão distribuídas nos indicadores de planejamento institucional, desenvolvimento institucional, políticas acadêmicas, políticas de gestão e infraestrutura (quadro 10).

Para a categoria capital intelectual do relatório, pode afirmar que houve dificuldade também, na definição de todos os indicadores de capital humano da universidade. O modelo proposto inicialmente (quadro 9) pretendia identificar 10 (dez) indicadores de capital humano, porém foram identificados 09 (nove) no ano de 2017 e os mesmos no ano de 2016 permitindo desta forma fazer a comparabilidade, apenas 01 (um) desses indicadores não foi encontrado correspondente no ano de 2016.

Relativo ao capital estrutural, o modelo proposto (quadro 9) continha 02 (dois) indicadores, na análise foi encontrado 10 (dez) indicadores, todos no PDI 2016-2020, por isso, os indicadores se referem ao ano de 2016, ano em que foi elaborado. Para o ano de 2017, na análise do Relatório de Gestão não foram encontrados estes indicadores de capital estrutural, não permitindo, desta forma, a comparabilidade.

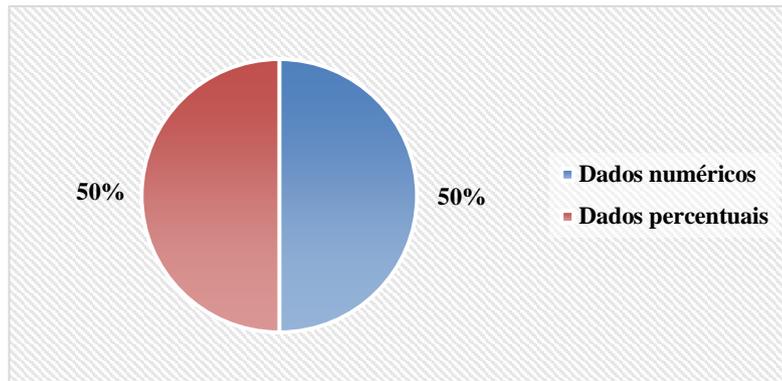
Para os indicadores de capital relacional, foi necessário incluir na análise o Relatório de Avaliação Institucional 2017 e também dados provenientes de busca no site da instituição. A proposta inicial (quadro 9) continha 12 (doze) indicadores, deste total foram encontrados 09 (nove) indicadores.

Os indicadores de resultados também foram extraídos do Relatório de Avaliação Institucional. As buscas feitas nos relatórios de gestão e no PDI 2016-20120 não apontaram indicadores de forma que pudesse ser apresentado na forma numérica.

Na análise dos indicadores de resultado da UFT, foram propostos inicialmente 27 (vinte e sete), distribuídos nas categorias pesquisa, educação comercialização e transferência de conhecimento para o público.

A fim de aperfeiçoar a análise dos indicadores de resultado, as categorias pesquisa e educação foram fundidas, pois, as duas categorias apresentam indicadores semelhantes. Para as duas foram encontrados 11 (onze indicadores). Já para as categorias comercialização e transferência de conhecimento para o público não foi identificado indicadores.

No diagnóstico do capital intelectual da UFT, para compor o relatório, foram encontrados 78 (setenta e oito) indicadores das categorias objetivos estratégicos para o exercício de 2017, capital intelectual e resultados. Quanto à forma dos indicadores identificados que compõe o relatório de capital intelectual da UFT (quadro 10) pode-se afirmar que são dados na forma numérica e em percentuais, como mostra o gráfico abaixo:

**Gráfico 1:** Forma de divulgação das informações de capital intelectual

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Então a intenção de elaborar um relatório de capital intelectual a partir do modelo das universidades da Áustria é dificultada pela forma como os indicadores são apresentados nos relatórios da Universidade, portanto, é necessário que os indicadores sejam trabalhados durante o exercício com a finalidade de serem apresentados no relatório de capital intelectual.

### 5.3. OPINIÕES E VISÕES DOS GESTORES SOBRE AS INFORMAÇÕES DIVULGADAS PELA UNIVERSIDADE

Nesta seção apresentam-se as discussões e análises derivadas das entrevistas semiestruturadas, seguindo o processo de construção interativa para uma explicação, caracterizado por não haver necessidade de construção de uma hipótese *a priori*, à medida em que, a análise se desenvolve são feitas reflexões, observações e interpretações (LAVILLE; DIONNE, 1999). Nesta etapa, o objetivo é observar a visão dos gestores da Universidade Federal do Tocantins sobre as informações divulgadas nos relatórios publicados pela instituição e analisar suas percepções sobre as informações de capital intelectual.

As entrevistas foram realizadas na administração superior da Universidade, especificamente nas Pró-Reitorias aqui denominadas de PR1, PR2, PR3, PR4, PR5, PR6 e PR7, de modo que as opiniões e percepções não sejam personificadas.

Para ter uma visão sobre o perfil dos entrevistados será apresentado resumidamente, dados que caracterizam a experiência de cada um na instituição e na função de gestão:

**Quadro 12:** Caracterização dos entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Tempo na instituição</b>	<b>Tempo na função</b>
PR1	12 Anos	03 anos
PR2	07 anos	1, 5 anos
PR3	14 anos	2 anos
PR4	15 anos	01 ano
PR5	07 anos	5 meses
PR6	15 anos	1,5 anos
PR7	14 anos	2 anos

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A estrutura do roteiro de entrevista é composta por sete seções (apêndice A). A primeira trata da qualificação dos entrevistados, a segunda apresenta o modelo proposto de relatório do capital intelectual, na terceira seção está o roteiro que busca identificar a percepção dos gestores sobre as atuais informações divulgadas pela UFT, na quarta, quinta e sexta, busca-se uma análise dos gestores relacionada às informações de capital intelectual da Universidade (capital humano, capital estrutural, capital relacional). Já na sétima, analisa a percepção dos gestores sobre o impacto dos indicadores de capital intelectual nos indicadores de resultados da instituição. E por último, uma análise da importância das informações de capital intelectual publicada no modelo de relatório aqui proposto.

Inicialmente, a todos entrevistados foi feita uma breve explanação dos conceitos de capital intelectual aplicados na pesquisa em questão. Esclarecendo o entendimento sobre capital intelectual, não só na perspectiva do intelecto das pessoas, mas também na linha de pensamento de alguns autores que o classifica em ativos dentro de uma organização, dividindo-o em capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento ou relacional, apresentando-os como elementos que fazem as instituições atingirem seus objetivos, sendo todos estes elementos fundamentais, conforme conceitos pacificado por vários autores, em especial Leitner (2004).

Por se tratar de um tema relativamente novo, foram abordadas as bases teóricas para discussão da temática capital intelectual. Apresentou-se a Áustria como pioneira na elaboração de relatório de capital intelectual, país que possui legislação para divulgação dessas informações, além de apresentar o autor Leitner (2004) que fundamentou, juntamente com outros, este trabalho.

### **5.3.1 Satisfação com o atual modelo de informações da Universidade**

Este bloco do roteiro de entrevista é composto por 03 (três) questionamentos abertos de forma que os gestores se sintam confortáveis para respondê-los. Aborda os aspectos da

informação relativo à relevância, necessidade e compreensão pelos usuários (governo, sociedade, empresa e outros), aqui chamados de categorias a serem analisadas.

São as informações que criam mecanismo de valorização da instituição no meio da sociedade, levando ao conhecimento de todos qual o papel da instituição. A informação faz parte do capital intelectual das instituições, estando presente no capital de relacionamento, divulgando seus objetivos, metas e resultados, contribuindo para atrair ativos (pessoas, empresas, governos) que acreditam na missão institucional e investem recursos.

Este tema também está diretamente ligado ao princípio da publicidade aplicado aos órgãos públicos, a UFT nesta condição, é obrigada a publicar relatórios que permitam aos usuários a compreensão dos seus objetivos e demonstre o seu desempenho.

Este princípio está previsto no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), que estabelece que a administração pública deverá publicar seus atos de forma educativa, informativa ou de orientação social, remetendo ao entendimento de que as informações deverão ter atributos que contribuam para o conhecimento da função social das organizações e a transparência.

Em busca de opiniões sobre as informações publicadas pela UFT, realizou-se o primeiro questionamento que trata da relevância destas informações: **Considera que os relatórios apresentados pela universidade (Relatório de gestão, demonstrações contábeis/financeiras, etc.) proporcionam informações relevantes sobre o desempenho de suas atividades? Por quê?**

Esta abordagem avaliou as opiniões dos entrevistados, questionando se os relatórios produzidos pela Universidade são compostos de informações que realmente sejam fundamentais para a sociedade compreender qual o papel da instituição. Para Choo (1996) a informação para ser relevante envolve um conjunto de fatores a ser considerado quando do processamento, se elas irão resolver um problema, contribuir na tomada de decisão, ou entender uma demanda específica, devendo a gestão da informação considerar todo contexto no qual a organização está inserida.

A avaliação desta categoria é através da alusão dos gestores a qualquer relatório produzido pela Universidade, não necessariamente as respostas serem direcionadas aos relatórios mencionados no corpo da pergunta.

Antes, para se ter uma ideia sobre o volume de informações publicadas pela UFT realizou-se uma pesquisa no *sítio* onde podemos destacar alguns relatórios com informações diversas a respeito da Universidade:

- **Carta ao Cidadão:** Aborda a identidade organizacional, a estrutura organizacional, os serviços oferecidos e os serviços diversos.
- **Planejamento Estratégico 2014-2022:** Este traça a missão e o plano de desenvolvimento institucional, a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão; a responsabilidade social da instituição; a comunicação com a sociedade; as políticas de pessoal; a organização e gestão da instituição; a infraestrutura física; o planejamento e avaliação; a política de atendimento aos estudantes, e; a Sustentabilidade financeira.
- **UFT em Números:** Mostra a estrutura física, o acervo das bibliotecas, o demonstrativo da execução orçamentária, a evolução do número de alunos e índice de formatura na graduação presencial, a concorrência do vestibular classificada por campus, área do conhecimento, curso e semestre (2004 – 2009), o número de acadêmicos na graduação EaD por campus, polo e sexo, o número de acadêmicos lato sensu EaD por polo, curso e concluintes, os cursos ofertados na pós-graduação *lato sensu*, os cursos de pós-graduação *stricto sensu*, os projetos de pesquisa cadastrados por campus e curso, os docentes por titulação e carga horária, os técnicos administrativos por cargo, as ações desenvolvidas de extensão.
- **Relatório de Avaliação Institucional:** Este relatório propõe um sistema integrado de gestão com base em indicadores de resultados. Assim sendo, contribui para maior articulação entre ações de ensino, pesquisa e extensão, promovendo avanços no modelo de gestão e avaliação institucional, aborda os seguintes eixos: a) Eixos Planejamento e Avaliação Institucional: Relato institucional descrevendo os principais elementos do processo interno e externo de avaliação em relação ao PDI; b) Eixo Desenvolvimento Institucional: Missão e PDI, Responsabilidade Social; c) Eixo Políticas Acadêmicas: Políticas para ensino, Pesquisa e Extensão; Comunicação com a sociedade e Políticas de Atendimento as Discentes; d) Eixo Política de Gestão: Política de Pessoal; Organização e Gestão da Instituição; Sustentabilidade Financeira; e) Eixo Infraestrutura Física: Infraestrutura Física.
- **Plano de Desenvolvimento Institucional:** Busca-se fazer a definição dos princípios filosóficos e técnico-metodológicos que norteiam as práticas acadêmicas da UFT e traduzi-los em metas para que se tenha uma visão clara e coerente dos objetivos em função da missão institucional. Serve de base para a construção dos Planos Anuais de Trabalho (PAT) de cada Unidade Gestora (Pró- Reitorias e órgãos complementares), dos Planos Operacionais de cada setor e também na definição do Plano de Distribuição Orçamentária da Universidade (PDO).

- **Plano de Distribuição Orçamentária:** O Plano de Distribuição Orçamentária é um instrumento que demonstra como é distribuído e gasto os recursos orçamentários da Universidade Federal do Tocantins. Este se destina às rubricas relacionadas com gastos de Despesas Correntes (Pessoal e Encargos Sociais e Outras Despesas Correntes) e Despesas de Capital (Investimentos).
- **Relatório de Gestão:** Este relatório apresenta-se como um demonstrativo das ações desenvolvidas na Universidade Federal do Tocantins em cada exercício, tanto na área acadêmica quanto administrativa, em complementação aos demonstrativos contábeis e financeiros, de responsabilidade da UFT.
- **Demonstrações contábeis:** corresponde ao Balanço Orçamentário, Balanço Financeiro, Balanço Patrimonial, Demonstrações do Fluxo de Caixa, Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido. Estes relatórios evidenciam os aspectos econômicos, financeiros e patrimonial, fatos gerados das ações desenvolvidas pela instituição.

Como listado acima, de forma não taxativa, tem-se uma gama generosa de relatórios produzidos, basta verificar o questionamento que aborda o aspecto da **relevância das informações** através das opiniões e percepções dos gestores.

Este tema teve como característica, segundo percepções dos gestores, o não atendimento pleno, verificou-se argumentos baseados em comparações colocados para explicar a dificuldade de geração de informações relevantes. Observou-se que a peculiaridade da instituição UFT, determina a complexidade de ajustar informações que atenda aos diversos interessados, (acadêmicos, potenciais acadêmicos, governo, órgão de controle, gestores da Universidade, empresas, servidores e sociedade em geral), cada um com demandas de informações que vai ao encontro de seus interesses.

Acredito que não na sua totalidade pela complexidade da Universidade. O Relatório de Gestão é o principal instrumento informacional da Universidade, imposto pelo TCU e a CGU. Este relatório vem montado numa estrutura padrão, não oferece nenhuma margem para um incremento ou até mesmo uma complementação (PR1).

Este entrevistado focou sua opinião no Relatório de Gestão, afirmado que as informações deste são baseadas em indicadores, contudo o formato dele não é totalmente semelhante ao relatório do SINAES elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) do Ministério da Educação (MEC). “Tal relatório, serve para avaliar os cursos da instituição, que foi feita no ano passado (2017)” (PR1),

subentendendo em seus argumentos que este relatório do INEP revela informações mais relevantes que as produzidas pelo Relatório de Gestão.

O relatório do INEP avalia as instituições de educação superior, tem por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais (BRASIL, 2004).

Para PR1 o Relatório de Gestão é o principal instrumento de informação da Universidade, afirma ainda que o relatório do INEP produz informações mais relevantes sobre o desempenho da Universidade. Para demonstrar está colocação de comparação, o quadro abaixo mostra os objetivos de cada um desses relatórios e como estão estruturados.

**Quadro 13:** Relatório de Gestão vs. relatório INEP (SINAES)

<b>Relatório de Gestão</b>	<b>Diretrizes do SINAES (INEP)</b>
<b>Objetivo:</b> Este relatório apresenta-se como um demonstrativo das ações desenvolvidas na Universidade Federal do Tocantins em cada exercício, tanto na área acadêmica quanto administrativa, em complementação aos demonstrativos contábeis e financeiros, de responsabilidade da UFT, organizado em seções (UFT, 2018)	<b>Objetivo:</b> identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes (BRASIL, 2004)
Seção 1 - VISÃO GERAL DA UNIDADE. Contexto de atuação, organograma e principais macroprocessos finalísticos. Tais informações em conjunto tem a finalidade, de evidenciar as principais razões pelas quais a Universidade existe, e para que efetivamente a mesma foi criada.	I - a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
SEÇÃO 2 - PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS Nesta seção serão apresentadas informações sobre a construção do plano estratégico e tático da Universidade, bem como o planejamento da sua atuação ao longo do tempo e do seu desempenho em relação aos objetivos e metas para o exercício de 2017.	II - a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
SEÇÃO 3 - GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS Esta seção informa sobre a estrutura e as instâncias de governança da Universidade, explicitando as atividades realizadas pelas unidades que a compõem, a atuação da unidade de Auditoria Interna, as atividade de correição, bem como os mecanismos de gestão de riscos e controles internos adotados para assegurar a conformidade da gestão e garantir o alcance dos objetivos planejados.	III - a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
SEÇÃO 4 - ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO Gestão de pessoas, gestão de patrimônio e Infraestrutura, gestão de tecnologia da informação, gestão ambiental e sustentabilidade	IV - a comunicação com a sociedade;
SEÇÃO 5 - RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE	V - as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu

Esta seção busca demonstrar, dentro da Universidade Federal do Tocantins (UFT) estruturas que garantam canal de comunicação com o cidadão para fins de solicitações, reclamações, denúncias e sugestões, bem como de mecanismos ou procedimentos que permitam verificar a percepção da sociedade sobre os serviços prestados pela unidade e as medidas para garantir a acessibilidade.	aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
SEÇÃO 6 - DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS A presente seção visa demonstrar o desempenho financeiro e as informações sobre as demonstrações contábeis e financeiras elaboradas pela Universidade Federal do Tocantins (UFT). É relatado ainda o estágio da implementação da sistemática de apuração de custos e dos novos critérios e procedimentos estabelecidos pelas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público.	VI - organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
SEÇÃO 7 - CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DECONTROLE	VII - infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação; VIII - planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto avaliação institucional; IX - políticas de atendimento aos estudantes; X - sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O Relatório de Gestão da UFT utiliza indicadores que são calculados por uma metodologia instituída pelo TCU, muito diferentes da metodologia dos relatórios do INEP, provocando uma discordância, conforme a fala:

Não há uma coisa comum, mas tudo bem, mais independente disso, o relatório do INEP demonstra a gestão da universidade tanto nos aspectos acadêmicos, financeiro e estruturais. Já o relatório do CGU não demonstra tanto os aspectos acadêmicos é muito mais financeiro, estruturais e processuais de gestão. O relatório do CGU é o relatório de gestão anual, que é uma obrigação das universidades federais, mas acredito que todo ente que federal que recebe dinheiro tem que mostrar este relatório (PR1).

Foi importante a colocação do entrevistado a respeito do relatório do INEP permitindo uma confrontação, quadro acima, além de vislumbrar uma nova perspectiva para novo modelo de relatório produzido pela Universidade:

Então eu digo que o relatório que poderia ser mais completo é o que está sendo montando pela PROAP a partir do PDI, porque nós temos dois instrumentos de gestão: o PDI e o PDO<sup>5</sup>. O PDO são informações de distribuição orçamentária, que se faz um relatório no

<sup>5</sup> Plano de Distribuição Orçamentário.

final e o PDI são informações gerais da estrutura de gestão acadêmica, humana, física e organizacional da instituição. Então esses dois instrumentos no final, que agora está inserido o PDI num software, e o PDO será inserido, isso sim vai nos dá uma visão integrada que junto com o relatório da CPA (Comissão Permanente de Avaliação) da instituição e pesquisa será feita, aí sim nós teremos uma visão mais completa da Universidade (PR1).

No geral as informações produzidas são relevantes, “porém não são sistemáticas, integradas que nos permita um trabalho bem mais eficiente quanto gestão. Resumindo existem, porém, não integradas sistematizadas” (PR1).

Outra afirmação positiva em relação à relevância das informações está focada no Relatório de Gestão, afirmando que é importante, fazendo uma síntese de como são geradas as informações nele contida. “...na verdade o relatório de gestão, ele é elaborado a partir da junção das informações das pró-reitorias, sendo ele elaborado pela Proap e Proad, sendo portanto, relevante, na medida em que, permite uma avaliação dos outros trabalhos e mostra a Universidade por dentro, de forma que se percebe as atividades desenvolvidas em todos os departamentos” (PR2).

É perceptível que o Relatório de gestão é o instrumento importante para direcionar os gestores na tomada de decisão, atendendo ao conceito de relevância para os gestores.

Sim, atende perfeitamente. Por que uso esses relatórios para melhorar ou modificar as nossas ações na instituição, no caso essa Pró-Reitoria. Então pego esse relatório, inclusive contribuimos na construção desse relatório de gestão. Ele auxilia na análise do que foi executado e onde podemos avançar mais e mostra também as nossas limitações (PR3).

Nesta linha de raciocínio, os entrevistados PR4 e PR5 dão ênfase ao Relatório de Gestão, afirmando que é um instrumento que auxilia no processo de gestão, melhorando a visão das ações desenvolvidas na instituição, além demonstrar seu desempenho.

É importante observar que as visões dos gestores sobre as informações produzidas pela UFT são focadas no Relatório de Gestão e analisada em diversos aspectos, os entrevistados PR6 e PR7 levanta os aspectos financeiros orçamentários como ponto relevante das informações.

Este relatório é relevante, ele mostra a dotação orçamentária que tinha para execução naquele ano e como foi distribuído o orçamento segundo critérios definidos. As definições dos critérios não aparecem nos relatórios de resultados, mas eles foram discutidos, então, uma vez que a gestão apresenta de forma fiel esses relatórios eu volto para base que foi aquela que discutiu os critérios para demonstrar que o orçamento que chegou anualmente foi discutido segundo aqueles critérios. A base dos critérios são as prioridades de programas para o exercício, determinado o montante de recurso para cada programa. Então os relatórios realmente são uma radiografia de que houve uma execução segundo o previsto ou não, eles são fundamentais (PR6).

Sim. Por que além de ser uma metodologia, que tem a diretriz do TCU, no caso o relatório de gestão, lá estão contempladas todas as informações nas seções de todo desempenho da instituição, seja acadêmico, financeiro/orçamentário e também as demonstrações contábeis, nesse sentido elas contempla (PR7).

Portanto, o critério de relevância das informações dos relatórios produzidos pela UFT, os gestores apontam para o Relatório de Gestão anual, sendo este importante para gestão na tomada de decisão e análise da instituição nos aspectos financeiros e realização programas, contudo a relevância dos relatórios para os demais usuários não teve abordagem pelos entrevistados.

Continuando na análise das percepções dos gestores quanto as informações produzidas pela UFT, construiu-se alguns argumentos perguntando: **Os atuais relatórios (Relatório de gestão, demonstrações contábeis/financeiras, etc.) emitidas pelas universidades satisfazem as necessidades de informação dos usuários (governo, sociedade, empresas, etc.)? Por quê?**

Esta categoria avalia a percepção sobre o atendimento da necessidade de informações pelos usuários, tendo como parte a produção e a divulgação de informações que observam o contexto organizacional, profissional e social dos usuários e levar em conta o resultado que se pretende alcançar (CHOO, 1996).

Todos os relatórios têm seus objetivos, um é atender as necessidades dos usuários, governo, sociedade, empresas e outros interessados, neste sentido, os relatórios que divulgam as informações de gestão, acadêmica e financeira foi descrito como incompreensível pelos demandantes da informação, atribuindo o não atendimento da categoria necessidade de informação à categoria compreensão das informações pelos usuários. Esta última abordada da seguinte forma: **As informações dos atuais relatórios apresentados pela Universidade são compreendidas pelos interessados (governo, sociedade, empresas, etc.) de forma satisfatória? Por quê?**

Estas duas categorias, necessidade e compreensão das informações, foram tratadas pelos entrevistados como uma sendo o reflexo da outra“... Ela não atende, para mim não atende, essa é a principal falha. Essas informações têm que ser sociáveis, e como tu falou, capazes de gerar demanda, ainda estamos fraquejando nisso” (PR1), esta fala refere-se à sociedade em geral.

Outro entrevistado remete ao que Choo (1996) considera para dimensionar a necessidade informação, o contexto social.

Acho que depende do público, por exemplo, se essas informações para quem tem um conhecimento, uma leitura mais profunda, em relação as atribuições da Universidade eles são claros, mas em outros momentos tem-se a falta de interesse do principal público da Universidade, por exemplo, estudantes alegam que não tem conhecimento do que acontece na Universidade, e as vezes a gente fala, está dentro PDI, tudo divulgado no site da Universidade (PR2).

A não compreensão e a falta de conhecimento de parte do público dificulta o atendimento das demandas dos usuários por informações que trazem dados referentes ao desempenho financeiro e acadêmico. Por exemplo a taxa de sucesso, muitos não entendem o significado deste indicador, como explica (PR2), “por exemplo, é quando você fala de taxa de sucesso, o que é uma taxa de sucesso? Todo mundo fala, uma taxa de sucesso, o que é isso? Então, mesmo tendo a formula explicativa, acho que poderia ser um pouco mais didático, mas esse não é um problema da instituição UFT, são das instituições, o modelo que elas trabalham”. Parece que quando se trata do público geral a situação é ainda mais crítica, “...já a sociedade não tenho certeza, por causa do pouco acesso desses relatórios por parte da sociedade” (PR3). “Agora, se é de fato entendido pela sociedade, eu creio que nem tanto, por exemplo nem todo mundo tem competência para analisar um balanço orçamentário, um balanço financeiro. Porém, em termo de publicidade eles satisfazem” (PR7).

Em relação a outras instituições, especificamente as empresas, essas informações têm menos impacto,

[...] as empresas não interessam nas informações contidas nesses relatórios, elas estão mais interessadas nas licitações de compras e serviços feita pela Universidade, estão mais preocupados com a prestação de serviços onde eles podem atuar, então em relação as empresas talvez não atenda tão bem, mas tenho certeza que a parte governamental e da sociedade totalmente contemplado, a questão é que a sociedade não acessa essas informações da forma ideal (PR3).

Nesta fala aparece uma afirmação que vai ao encontro da maioria, dizendo que as informações atendem a demanda de informações da sociedade e são de fácil entendimento.

Já a necessidade de informação do Governo atende completamente, por serem na maioria informações para atender as exigências do próprio governo. “O governo com certeza ele atende por ser uma determinação legal, a instituição é obrigada a fazer” (PR3).

Contemplando os aspectos de necessidade e relevância das informações, foi mencionado o critério da transparência dos atos praticados pela instituição, demanda crucial da sociedade e governo pela natureza pública da Universidade. “Por que eles (relatórios) são feitos seguindo o critério da transparência, não há omissões de informações. Eles mostram quanto foi o recurso, quais foram os beneficiários e quais foram os critérios de execução do orçamento. De modo geral atende os usuários” (PR6).

A questão transparência vai ao encontro da questão anterior, atendimento das necessidades de informações pelo governo, ela satisfaz na medida que é uma determinação do TCU, se tratando de Relatório de Gestão é o próprio TCU que determina a metodologia de elaboração.

Já as empresas, não sei se acessa, os dados são públicos são direcionados para toda sociedade, na verdade esses relatórios é um sistema de *accountability*” (PR7).

Este pode ser um ponto a ser trabalhado ao divulgar as informações, contextualizar com o público o qual pretende atingir para que as informações possam atender as necessidades e levar conhecimento. Como visto, vários fatores impactam no processamento destas informações, seja nível cultural, interesse por parte do público e até mesmo como essas informações são concebidas, qual a sua finalidade.

Este critério compreensibilidade é o ponto crucial do processo de geração de informação, para Choo (1996) elas têm que permitir a interpretação, a conversão e o processamento. São processos sociais dinâmicos, que seguidamente criam significados, conhecimentos e ações.

A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento (CHOO, 1996).

Existe dois fatos que merecem ser destacado no conteúdo das entrevistas: Primeiro, a dificuldade que a sociedade tem em buscar estas informações, “São informações acessíveis e compreensível, mas precisa ter um esforço das pessoas” (PR3). Nesta mesma linha afirmam que “Quanto a sociedade acho que falta de, pela percepção pessoal, conhecimento de como funciona o setor público em si, os relatórios são publicados para sociedade em geral, empresas e qualquer outro seguimento, mas creio...não sei se eles compreendem de forma satisfatória, o certo é que as informações estão lá, se pesquisarem um pouquinho vai saber do que as informações tratam” (PR7).

Esses relatórios, principalmente da parte financeira, não são de fáceis entendimento para o leigo, a pessoa tem que se esforçar um pouco, e não vejo uma forma de fazê-los totalmente acessível contendo todas as informações que são necessárias, por serem relatórios que tem uma estrutura pré-estabelecida pelo governo” (PR3).

Em segundo, são as afirmações negativas percebidas quanto ao critério de compreensibilidade,

Não. O que tem existido para sociedade como informação, além dele poder entrar no site, mas vamos falar algo mais prático, são encartes emitidos em finais de gestões, como exemplo UFT em Números, UFT em Dados, e aí a população ver os cursos que oferecemos, são informações básicas, mais compreensíveis pela sociedade, elas podem ver o número de cursos. Mas por exemplo, potencialidade de prestação de serviços, não, como para empresa. O conhecimento das ações feitas com a sociedade, não, apesar de ser feitas, então essa comunicação externa, está ficando a desejar por enquanto, apesar de ter entrado uma nova pessoa e está havendo mudanças. As informações estão limitadas a exigências legais, e agora estamos produzindo informações para gestão. E para sociedade? Seria um outro passo (PR1).

A dificuldade de compreensão das informações está presente até no meio das pessoas ligadas a gestão: “alguns momentos, no meu caso, eu convido setores, outras pró-reitorias para fazer um esclarecimento conceitual para entender o que é o orçamento, o que é um empenho, o que é financeiro, o que é executado. Uma vez que esses esclarecimentos são dados, eles são compreendidos, quando é necessário esses relatórios são socializados em um ambiente de discussão, é possível inclusive fazer uma interlocução com quem emite esses relatórios para que se esclareça algum ponto” (PR6).

Para visualizar como está o atendimento das categorias relevância, satisfação da necessidade e compreensão da informação segue abaixo o quadro explicativo que resume o nível de atendimento segundo a percepção dos gestores.

**Quadro 14:** Síntese da análise da relevância, necessidade e compreensão das informações

Categoria avaliada	Satisfação das categorias (nº entrevistado)		
	Totalmente	Em parte	Não atende
Relevância das informações	5	2	0
Necessidade de informações	2	4	1
Compreensão da informação	1	5	1

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Esta análise permite extrair dados que refletem nas categorias analisadas, causando impacto negativo ou positivo. É de grande importância buscar explicações porque as informações não atendem os critérios de relevância, satisfação da necessidade e compreensão da informação, estas três constituem premissa básica na geração de informações.

**Quadro 15:** Aspectos que impactam na relevância, necessidade e compreensão das informações

Categoria analisada	Aspectos de impacto negativo	Aspectos de impacto positivo
Relevância da informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informações do RG são engessadas pelos órgãos de controle;</li> <li>- Informações que divergem das informações utilizadas pelo INEP;</li> <li>- Informações não sistemáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informações geradas por todas as pró-reitorias;</li> <li>- Permite avaliar o trabalho desenvolvido;</li> <li>- Contribui na tomada de decisão;</li> <li>- Revela as limitações da instituição;</li> <li>- Evidencia os aspectos financeiros.</li> </ul>

Necessidade de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta socialização das informações;</li> <li>- Falta de acesso pela sociedade;</li> <li>- Falta de acesso pelas empresas;</li> <li>- Dificuldade da sociedade em buscar as informações;</li> <li>- Falta de interesse das pessoas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As informações são publicadas;</li> <li>- Atende ao governo;</li> <li>- Atende aos órgãos de controle TCU E CGU;</li> </ul>
Compreensão da informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificil compreensão por pessoas com menor grau de conhecimento;</li> <li>- Falta de didática na publicação das informações;</li> <li>- Complexidade nos dados publicados;</li> <li>- Incapacidade de analisar as informações, principalmente dados econômicos e financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fácil para quem tem maior grau de conhecimento;</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Na expressão de um entrevistado tem-se dados complexo para o entendimento da sociedade, afirmando que “precisamos trabalhar com os nossos resultados de maneira mais simples, mais explicativa, ou seja, você, a gente precisa analisar muito mais os dados, somente dados numérico não interessa, tem, na verdade, que trabalhar na maneira que aqueles dados numéricos reflitam...eu acho assim, pra sociedade a gente poderia ter isso mais, mais claro....acho que precisaria de ser mais simples de forma mais explicativas para todo o público” (PR2). Portanto, a sugestão do entrevistado é gerar dados mais simples, trabalhados de forma concisa para facilitar o entendimento.

### 5.3.2 Importância da divulgação de informações de capital intelectual da UFT

#### 5.3.2.1 Capital Humano

O desenvolvimento das ações e atividades para atingir objetivos é estruturado no capital intelectual da organização, capital humano, capital estrutural e capital relacional.

De início será abordado o capital humano, sua importância é mostrada em muitos estudos, nos quais relaciona o capital humano a criação de valor, em que é utilizado para formular a estratégia organizacional, fornecendo uma base para alocação de recursos no contexto das universidades (AL ZAMELI; ABBAS, 2015).

Na análise deste tema deve ser considerando os objetivos e estratégias da instituição, isso foi levantado a partir do questionamento: **A atual equipe acadêmica (professores, pesquisadores) atende à demanda da instituição, considerando seus objetivos? Por quê?**

Na projeção feita à Universidade no PDI 2016-2020, os objetivos institucionais foram estabelecidos em função da missão institucional, que tem como pilar a formação profissional do cidadão e produzir conhecimento com inovação e qualidade que contribuam para o desenvolvimento socioambiental do Estado do Tocantins e da Amazônia Legal já a visão é ter reconhecimento nacional, até 2022, pela excelência no ensino, pesquisa e extensão (UFT, 2016). Tem-se nas expressões, ambições a serem atingidas sendo necessário um planejamento baseado nos recursos disponíveis.

Em ritmo expansionista a nova Universidade Federal do Tocantins cresceu desde sua implantação no ano de 2003 até 2015, em área construída cerca de 2,5 vezes, em número de aluno 1,75 vezes, mostrando a força no cumprimento de seus objetivos.

Este desenvolvimento institucional depende dos vários tipos de capitais, especialmente o capital humano para concretizar os objetivos da instituição, o ensino, a pesquisa e a extensão, são estes que conduzirão a Universidade ao atingimento da missão e consequentemente sua visão.

Neste tripé da Universidade, o capital humano é a estrutura que faz acontecer, este capital é dividido em três categorias: Professores/pesquisadores, técnicos administrativos e alunos.

Os professores/pesquisadores atuam, mirando a visão da instituição, para desenvolver as áreas prioritárias definidas como foco para o ensino, pesquisa e extensão da Universidade, são elas: identidade, cultura e territorialidade; agropecuária e meio ambiente; Biodiversidade e mudanças climáticas; Educação; e Fontes de energia renováveis. Essa diversidade das áreas exige da instituição um plano para dimensionar a necessidade de professores.

Em relação ao questionamento proposto acima, tem-se declaração que merece análise nos documentos de planejamento da instituição, a exemplo, quando um entrevistado afirma: “...digo que atende, por que para falar se atende ou não atende deveria já ter metas traçadas, mas na minha percepção eu digo que atende (PR1).

Em relação a ter metas traçadas o instrumento de planejamento conhecido como PDI 2016-2020 se desdobra em 135 metas, para exemplificar tem-se a meta “M 3.1.1 fomentar estratégia para ampliação dos conceitos da graduação e M 3.1.4 ampliações da oferta do ensino” (UFT, 2016, pág. 155 e 156). São exemplos de metas que vai ao encontro da visão da instituição, que é ser reconhecida nacional, até 2022, pela excelência no ensino, pesquisa e extensão. Estas metas citadas demanda capital humano para seu atingimento, principalmente professores e pesquisadores por estarem relacionadas diretamente ao ensino, pesquisa e extensão.

Seguindo com a análise das percepções dos gestores, tem-se outras afirmações positiva quanto ao questionamento anterior, “tem muito professor precisa de realocar/reajustar, ...nunca teremos uma equipe plenamente satisfeita, por que sempre queremos avançar mais, a Universidade é dinâmica e está sempre em expansão” (PR2).

Na UFT a maioria dos professores também desenvolve pesquisa, conforme dito por um dos entrevistados, ou seja, também são pesquisadores. Desta forma, ao analisar os indicadores para professores está incluso também os pesquisadores.

Segundo dados dos relatórios de gestão o número de professores efetivos, de 2016 a 2017 houve uma variação positiva de 1,16%. Considerando somente estes dados, verifica que a Universidade tem investido na captação de capital humano (professores/pesquisadores) além do crescimento do número de alunos matriculados na graduação e pós-graduação *stricto sensu*.

Neste mesmo bloco sobre capital humano outro aspecto avaliado foi a rotatividade de professores/pesquisador. Segundo os entrevistados o processo de rotatividade é normal, considerado o número de professores. Esta rotatividade se dá por interesses individuais, pessoais e adaptação a região, visto que muitos são de outras regiões, “atribuo esse nível de rotatividade ao fato das pessoas, na grande maioria, não são da região, são de fora, e possuem laços em outras regiões do país, e quando surge uma oportunidade pretendem voltar à sua região do país. Tem o problema climático do estado que incomoda, muita gente não se adapta aqui” (PR2).

A rotatividade por transferência, no caso dos professores, a questão salarial não influencia por ser um salário de âmbito nacional, “saindo daqui ele vai receber o mesmo salário em outro lugar, o que pode haver é o custo de vida mais baixo em outra região, mas em Palmas o custo de vida não é tão elevado, existe outros lugares que o custo de vida é muito mais elevado” (PR3).

Os impactos provocados pela rotatividade são diversos afeta diretamente os alunos: “Os alunos perdem aula muitas vezes porque não consegue repor na mesma velocidade, o cara pede vacância e você demora meses para conseguir repor e os alunos ficam prejudicados [sic]” (PR5). Outra afirmação é que “a vacância constante de servidor gera instabilidade” (PR6).

O importante é que apesar de ter uma rotatividade de professores/pesquisadores não está havendo impacto no número de professores, tendo crescimento nos anos comparados, demonstrando que a Universidade está comprometida em manter e até mesmo aumentou o número de professores/pesquisadores.

Nas universidades o ensino, pesquisa e extensão são atividades desempenhadas quase que exclusivamente pelos professores/pesquisadores, outra atividade não menos importante é a gestão das universidades, desenvolvida por professores/pesquisadores, técnicos administrativos. Este último capital humano, é formado por profissionais de diversas áreas, são responsáveis pela execução das atividades que dão suporte as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O roteiro de entrevista contemplou perguntas voltadas à equipe de servidores técnicos administrativos, para investigar a percepção dos gestores sobre a equipe de técnico administrativo.

Quanto aos técnicos administrativos, para todos os entrevistados o número é insuficiente, “precisando otimizar os serviços” (PR2). Conforme dados do relatório de gestão 2016 e 2017 houve uma variação negativa de 0,59% no número de servidores técnicos administrativos da instituição.

Esta categoria tem uma rotatividade maior, considerada alta, atribuída a vários fatores: “Falta de perfil para função, ingresso em outro concurso e falta também de motivação” (PR2); licenças médicas por adoecimento dos servidores, insatisfação salarial e motivos pessoais de cada servidor” (PR3; PR6).

Esta alta rotatividade afeta negativamente, dificultando o desenvolvimento das atividades, visto que os servidores técnicos administrativos desempenham funções que demandam conhecimento e treinamento. “Muitas vezes o setor fica sem ninguém, além disso, você tem uma pessoa que tem todo o conhecimento da atividade daquele setor, daqui a pouco ele sai, entra outra pessoa começa do zero, então existe essa dificuldade, para o setor é muito complicado” (PR5). “Para os setores administrativos da Universidade é difícil, às vezes, implantar rotinas nos setores, principalmente no campus” (PR7) devido a rotatividade.

Ainda sobre capital humano, investimento nesta categoria é imprescindível, na medida em que, a Universidade é uma instituição de conhecimento. Ter uma equipe de pessoas qualificadas é tão importante quanto ter o quantitativo ideal, por isso, é importante saber se o processo de qualificação e capacitação oferecido pela instituição é suficiente para atender a sua equipe de pessoal, tanto professores/pesquisadores e técnicos administrativos.

Este tema foi abordado com o seguinte questionamento: **Em relação a treinamento e qualificação de pessoas, a instituição oferece oportunidades suficientes? Qual sua opinião sobre a política de qualificação?**

Tem-se afirmação que o investimento em treinamento e qualificação é suficiente para atender a demanda dos servidores da instituição: “Para esta finalidade o governo federal

destina recurso específico para capacitação, e a PROGEDEP se encarrega de distribuir e elaborar cursos para as pessoas e também tem o incentivo do programa servidor multiplicador. O técnico tendo a capacidade ele pode fazer, dá curso para outros” (PR1).

Sim, é suficiente para os servidores, tanto professores como técnicos administrativos. Essa qualificação é um investimento em que o profissional tem um retorno por ser mais qualificado e também tem o retorno financeiro, por que essa qualificação conta no seu plano de cargo e salário. E isso talvez até ajuda a fixar as pessoas na instituição (PR6).

Outras afirmações enfatizam que os programas de capacitações e treinamentos são mais direcionados aos servidores técnicos administrativos, como segue a afirmação: “Agora, sinto que para os técnicos administrativos eu creio que contempla todas as necessidades de qualificação dentro da instituição. Porém, para professores é insuficiente, teria que ter um recurso orçamentário maior para contemplá-los. No geral, a política de qualificação é boa, lógico que tem que melhorar um pouco” (PR7). “Para os técnicos sim, tem muita capacidade de fazer capacitação, para os docentes, zero, tem que haver um equilíbrio” (PR2).

Opiniões divergentes também são observadas, quando o entrevistado diz que existe uma limitação financeira:

A qualificação de pessoas não é suficiente na Universidade, o fator limitante são os recursos financeiros, precisávamos dar um apoio maior para formação dos nossos professores e técnicos. O que realmente limita a gestão é o fator financeiro, a política de qualificação existe, mas não se executa só com boa vontade, tem que ter o recurso financeiro para fomentar isso, e isso é o nosso maior limitador hoje, então não é suficiente por causa disso (PR3).

### 5.3.2.2 Capital Estrutural

O capital estrutural fornece a infraestrutura necessária para coordenar os esforços e transformar o conhecimento em produtos ou serviços. O capital estrutural representa, ferramentas e estrutura organizacional, inclui as capacidades desenvolvidas pelas organizações, bancos de dados próprios, tecnologias corporativas, propriedade intelectual, bem como estruturas e mecanismos que ajudam na execução de projetos (AL ZAMELI; ABBAS, 2015).

Já Stewart (1998) define capital estrutural como estoque de conhecimento, fazem parte, marcas registradas, métodos desenvolvidos, segredos comerciais, bancos de dados, etc. Leitner (2004) por sua vez limitou os indicadores de capital estrutural para universidades aos investimentos em bibliotecas.

Esta pesquisa além dos indicadores de Leitner (2004), inclui nos indicadores de capital estrutural informações referentes a investimentos em instalações e equipamentos para laboratórios, investimentos em instalações e equipamentos administrativos, seguindo Stewart (1999) quando afirma que cada instituição deve adaptar os indicadores de capital intelectual as suas características.

Baseada nestas definições para capital estrutural, a análise da percepção dos gestores da UFT sobre o capital estrutural da universidade, foi perguntado aos entrevistados se as instalações e equipamentos são suficientes e adequadas para atender a demanda acadêmica e administrativa.

Trata-se de uma análise subjetiva sobre capital estrutural da UFT através da percepção e opiniões dos gestores sobre estes ativos. Por vez esta análise não tem o cunho de verificar se a estrutura da UFT é melhor ou pior do que outras universidades, este é um tema que carece de métrica para análise, visto que, pesquisas realizadas, em 24 de setembro de 2018, no portal de periódicos CAPES, com as palavras “capital estrutural e universidade”, aplicando os filtros: no título, exato, qualquer ano e qualquer idioma teve zero resultados. No Google Acadêmico utilizando o mesmo termo, capital estrutural e universidade, não foi possível encontrar trabalhos com este título.

Apesar de ser um tema pouco explorado, toda atividade organizacional depende de uma estrutura específica, conforme o ramo de atuação, para dá condições ao capital humano articular ações necessárias ao desempenho organizacional. Assim como qualquer outra instituição, as de ensino superior exige uma estrutura capaz proporcionar o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão. Nesta direção, a avaliação de instituições de ensino superior insere como dimensão a ser avaliada a infraestrutura, especialmente de ensino e de pesquisa, bibliotecas, recursos de informação e comunicação (BRASIL, 2004), portanto, é uma evidência de que o capital estrutural das universidades deve ser avaliado.

Então, atendendo à proposta desta pesquisa, os gestores opinaram sobre a estrutura física da Universidade, salas de aulas, bibliotecas, salas administrativas, salas de coordenações, salas de apoio acadêmico, salas para docentes, salas de reunião, auditórios, instalações sanitárias, laboratórios de informática, laboratórios específicos, estação experimental, restaurante universitário, cantinas e outras estruturas. Segundo os gestores a Universidade tem estruturas adequadas e atende à necessidade: “Atende totalmente, vou te dizer por que, a Universidade tem 15 anos, a partir de 2013 que começou um grande movimento de construção adequadas” (PR1).

Em 2016 esses números são 416 salas/laboratórios acessíveis; 144 banheiros acessíveis; 169 rampas para edifícios; 9.648 metros de piso tátil nos passeios externos, total de 120.910 m<sup>2</sup> de área construída (UFT, 2017). Numericamente, em 2017, os campi universitários no conjunto são atendidos por: 496 salas/laboratórios acessíveis; 164 banheiros acessíveis; 193 rampas para edifícios; 9.770 metros de piso tátil nos passeios externos, totalizando 132.174 m<sup>2</sup> de área construída (UFT, 2018), havendo portando um crescimento, comprovando a fala do entrevistado anterior.

Nesta mesma abordagem buscou-se também a percepção dos gestores relativa aos equipamentos necessários para docência, pesquisa, atividade de extensão e também para atividade administrativa da instituição. “A quantidade de espaço físico e equipamentos são suficientes, porém subutilizados pela individualidade e patrimonialismo dentro do espaço público” (PR2).

“A quantidade de equipamentos é suficiente o que falta é a otimização da utilização, distribuindo-os em espaços comuns onde possa ser trabalhado coletivamente” (PR2).

Então se compra muito. Só para ter uma ideia, em torno de 3 a 5 milhões por ano, em compras de equipamentos. Quando falo equipamento falo em mobiliário, de laboratório, equipamento em geral, entendeu. Mas a grande maioria é equipamentos de laboratórios, e sempre se escuta, não tem equipamento. Um parêntese, acredito que os cursos novos, devido a própria burocracia do governo federal e a diminuição de recursos podem está sendo afetados em alguma área, porém a maior mal na distribuição dos equipamentos é que os cursos acham que cada um tem seu laboratório próprio, sendo que são laboratórios multiusuários e são patrimônio público (PR1).

É evidente na percepção dos gestores que a universidade tem equipamentos suficientes para atender a demanda acadêmica e administrativa, falta, porém, uma política de distribuição e utilização para que estes equipamentos sejam melhor aproveitados, aumentando o grau de utilização destes.

Uma observação importante foi relativa a equipamentos de informática, em que o entrevistado afirma:

Os equipamentos de informática estão ficando obsoletos, por que a tecnologia está em constante evolução. Por exemplo um equipamento com 03 (três) anos ele já está obsoleto e a Universidade não está tendo a capacidade de acompanhar as inovações, então credito que nesse ponto não é satisfatório (PR7).

Neste tópico, capital estrutural da UFT, foi abordado com mais atenção a estrutura das bibliotecas, estrutura física e de acervo, por considerar ser importante para a atividade de

ensino e pesquisa da instituição, fazendo o seguinte questionamento: **Como você avalia as bibliotecas da Universidade de modo geral (estrutura física, acervo)?**

Desde de 2014 está em execução os projetos de construção de 07 (sete) novos prédios para as bibliotecas da UFT no campus de Araguaína Cimba e MVZ, Tocantinópolis, Miracema, Porto Nacional, Gurupi e Arraias. Quando finalizadas as bibliotecas, a área construída passará de 6.202,52 m<sup>2</sup> para 18.629,87 m<sup>2</sup>.

Esta área é dividida em setores para melhor atendimento dos acadêmicos e acomodação dos profissionais que atuam nas bibliotecas. A divisão contempla sala para coordenação, sala de processamento técnico, setor de circulação e atendimento, sala de bibliotecária e atendimento, área de acervo de livros, área de acervo de periódicos e área de acervos especiais.

Todas as bibliotecas estão equipadas com computadores, impressoras, módulos para estudos individuais, mesa para estudos em grupo, cabine para estudos em grupo, telefones e cadeiras. O investimento na estrutura vai ao encontro da expectativa que a sociedade tem a respeito das bibliotecas, em que:

[...] o espaço da biblioteca, além de ser cultural deve ser de integração da comunidade, permitindo que os objetivos do usuário, obtenção da informação, e da própria biblioteca, disseminação da mesma, sejam alcançados. Para isso, é preciso analisar o contexto das bibliotecas atuais para que as adaptações necessárias sejam feitas a fim de satisfazer as necessidades dos usuários (CORTES; LOPES, p. 121, 2008).

Para melhorar o acesso dos usuários às bibliotecas, em 2009, o CONSUNI instituiu o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins (Sisbib/UFT). A finalidade do Sisbib é oferecer informações técnico-científicas à comunidade acadêmica, por meio de seus acervos e instalações, como suporte aos programas de ensino, pesquisa e extensão, possibilitando o acesso à informação armazenada e gerada na Universidade à comunidade acadêmica e ao público em geral.

Mais um avanço na Universidade foi o fortalecimento do serviço de *Websites*, onde é possível acesso *on line* de todo catálogo da Universidade, serviços de reserva, renovação de empréstimo, sugestão de pedido para aquisição de títulos e permite a consulta do histórico dos usuários. Neste quesito a UFT evoluiu em relação à pesquisa realizada por Cortes e Lopes (2008), “Das 53 Universidades analisadas, duas não tinham website da biblioteca (UNIR e UFRB) e um website (UFT) continha somente informações institucionais como o endereço, horário de funcionamento e telefones” (CORTES; LOPES, 2008, p. 123).

Segundo o mesmo autor, “atualmente, é vantajoso para as bibliotecas investirem no espaço digital, uma vez que diminui custos, poupa espaço físico e possibilita maior riqueza de informações, já que mais pessoas podem acessar e divulgar seus estudos, pesquisas, etc., dando mais visibilidade ao seu trabalho” (CORTES; LOPES, 2008, p. 120).

Todas estas evoluções são avaliadas como positiva para os gestores, suas respostas foram unânimes quanto a estrutura das bibliotecas para atendimento da comunidade acadêmica. “As nossas bibliotecas avalio de excelente qualidade as que estão sendo inauguradas” (PR1). “Boa, uma estrutura muito boa” (PR2). “Acho que as bibliotecas de forma geral estão muito bem, tem uma estrutura física interessante” (PR3).

Apesar da avaliação positiva e avanço no sistema de biblioteca da UFT, verifica-se a falta de um canal de comunicação direta e instantânea no *Website* através de *Chat*, serviço que Cortes e Lopes (2008) chama de “serviço de referência de alta qualidade em tempo real a usuários remotos” (CORTES; LOPES, 2008, p. 123).

As bibliotecas das Universidade só serão realmente importantes se oferecerem acervos que fortaleça o aprendizado dos usuários, esteja de fácil acesso e contemple os diversos campos do ensino que a universidade atua.

Cortes e Lopes (2008), avalia que houve uma mudança de foco do acervo para atender as necessidades informacionais dos usuários, crescendo o formato de acervo não impresso e a forma de acessibilidade. Quanto a forma de acessibilidade houve uma evolução na UFT, como abordado anteriormente, com o aperfeiçoamento do acesso às bibliotecas através de *Website*, relativo à composição do acervo da Universidade pode-se afirmar que é formado por livros, revistas, monografias de graduação, monografias de especialização dissertações, teses e multimeios (cd's, dvd's e fitas cassete) (UFT, 2016), para atender 56 (cinquenta e seis) cursos de graduação, 30 (trinta) programas de pós-graduação e 27(vinte e sete) especialização (SITE UFT, 2018).

Além do acervo mencionado, a UFT dispõe da Biblioteca Virtual onde oferece um catálogo *online* com acesso a 250.000 itens do acervo, neste pacote virtual inclui a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e o Repositório Institucional (RIUFT). Outros serviços oferecidos de forma virtual são: Acesso aos periódicos da Capes; Consulta a bancos de dados nacionais e internacionais; Consulta ao acervo em geral; Consultas locais e online ao acervo em geral; Elaboração de fichas catalográfica eletrônica dos cursos de graduação e de programas de pós-graduação da instituição, na Mini Homing do Sisbib (UFT, 2016).

Mesmo como a evolução percebida desde ao estudo de Cortes e Lopes (2008) e algumas afirmações positivas, obsevou-se também divergências de opniões:

A questão de acervo, está havendo uma deficiência em alguns cursos. Primeiro porque o professor coordenador não se dá esse trabalho de verificar na biblioteca e no PPC do seu curso, esse é um trabalho que deveria ser feito pelo coordenador, e segundo pela dificuldade de empresas que consiga nos atender no maior número de diversidade de assuntos que são pedidos, muitas vezes fazemos uma licitação a empresa ganha não cumpre...não entrega por que não tem o livro, não tem capacidade, vários outros motivos. Mas todo ano dispomos de mais de 800 mil reais para aquisição de livros, normalmente conseguimos executar 300 a 400 mil reais todo ano, esse recurso é fixo anualmente (PR1).

Tem um acervo muito bom, atualizado. Temos chamadas frequentemente para sugestão de aquisição de novos títulos, todos os cursos que são abertos obedecem ao critério do MEC de número mínimo de livro por tema e por aluno, então eu acho que está bem, é claro que tem biblioteca que ainda está em construção, mas as que já estão funcionando, estão muito bem (PR3).

Existe, portanto, uma política de atualização do acervo da Universidade como mostra a fala dos entrevistados e na análise do PDI 2016-2020, no eixo que tem objetivo de garantir condições para o desenvolvimento da atividade de ensino, pesquisa e extensão, onde são listadas diretrizes, metas e ações para modernização do sistema de bibliotecas da UFT.

### 5.3.2.3 Capital relacional

O capital relacional da UFT, assim como em outra instituição, são as relações internas e externas com pessoas, instituições, mercado, governo, são as redes de relacionamentos necessárias para crescimento e sobrevivência, gerando condições para o desempenho acadêmico e administrativo.

Nesta reflexão sobre capital relacional cujo objetivo é ter a opinião dos gestores sobre o tema, a primeira inquirição foi sobre o intercâmbio da UFT com outras instituições (nacionais e internacionais) e o intercâmbio de profissionais entre instituições. O intercâmbio é a forma que a instituição troca experiências e práticas que busca melhorar o desempenho institucional.

Relativo a este assunto, busca-se obter a percepção dos gestores sobre a importância deste ativo na estrutura da universidade e como acontece este processo de intercâmbio. PR1 e PR3, respectivamente, diz que:

[...] acho que isso é intrínseco da Universidade, normalmente as pessoas que vem para cá são pessoas que já vem de outras universidades, então naturalmente acontece esse relacionamento, institucional individual. Então isso acontece normalmente na pesquisa, principalmente agora, institucionalmente existem programas de convênios, internacionalização, então isso tem aqui. Tem vindo professor estrangeiro e também tem professor da instituição que dá aula lá fora, isso pode ser ainda mais intenso (PR1).

Muito importante. Precisamos disso e temos apoiado constantemente, a prova disso é o número de convênio que estabelecemos com outras universidades, centros de pesquisas, órgãos governamentais e instituições internacionais. As parceiras com instituições internacionais são pontos que estamos focando muito agora, que é a questão da internacionalização da instituição (PR3).

Cada instituição tem seus valores e práticas estabelecidos ou buscam formatar modelo que atenda as características de cada uma, por isso, segundo um entrevistado “é importantíssimo, a Universidade é muito nova, então se a gente busca outros conhecimentos outras práticas, que outras universidades realizam, assim é possível melhorar nossos processos” (PR5). É evidente que para os gestores o intercâmbio é fundamental, sendo:

Importante, por que trata de uma troca de experiências entre professores e também uma troca de experiência de gestão por meio dos profissionais, contribuindo para o melhor entendimento de como funciona as rotinas administrativas dentro da instituição. Podemos citar como forma de intercâmbio internacional os pós-doutorados (PR6).

Para PR4 a UFT tem avançado muito no intercâmbio nacional, inclusive no internacional, na medida que, um cientista da UFT, um pesquisador vai para uma outra instituição, este desenvolve um trabalho que lhe trará novas perspectiva, ampliando seu conhecimento. “Ao retornar para a instituição ele vai poder fazer essa articulação, essa contextualização, que aprendeu lá fora e vê o que pode potencializar os conhecimentos aqui internos, aqui da UFT, da instituição” (PR4), ou seja, intercâmbio resume em “troca de conhecimento” (PR5).

O intercâmbio com instituição ou pessoa implica no desempenho e conseqüentemente na qualidade dos serviços prestados pela instituição, por isso:

É fundamental para uma instituição que quer ter uma qualificação pela sociedade científica...por que quando você traz pesquisadores ou manda nossos professores você adquire novas metodologias, novas tecnologias que podem ser adotadas aqui, é uma estratégia que é adotada no mundo inteiro esse intercâmbio de pessoal, e se é feito dessa forma não é à toa, é por que funciona, as instituições mais internacionalizadas geralmente são melhores ranqueadas nos conceitos das universidades (PR3).

Na UFT, o intercâmbio ocorre também na parte administrativa “quando conhecemos alguma inovação em outra instituição, deslocamos um servidor para aquela instituição para conhecer essa inovação, não é um programa são ações pontuais do gestor” (PR7).

Outro indicador de capital relacional em instituição de ensino superior são os eventos realizados para comunidade interna e externa, conta também a participação em eventos promovidos por outra instituição. Eventos como congressos fazem parte da atividade extensão

das universidades, serve para aproximar outras instituições, pesquisadores, alunos na busca de novas experiências e desenvolvimento científico e acadêmico.

O entrevistado PR1 afirma que os eventos:

Influenciam em vários aspectos, principalmente, dependendo da produção científica o impacto dos trabalhos que são publicados influencia na colocação da UFT, em determinada área, no nível superior do ranking em relação a outras universidades brasileiras e internacionais. E isso é importante, estimula a vinda de alunos para troca de experiência e professores, então é fundamental é tal fato que a Universidade tem um programa de incentivo para publicação e participação em eventos através de editais (PR1).

Ele exemplifica com alguns eventos: “Temos a Agrotins<sup>6</sup>, mas tem um edital que o professor se escreve em algum congresso internacional, manda seu trabalho, passa por uma seleção e a Universidade paga tudo para ele participar” (PR1). Tem-se na fala de um dos entrevistados que: “É justamente pelo motivo bem parecido com o do intercambio, por que durante um congresso você consegue...permite aos professores, pesquisadores e alunos da área ter contato com pessoas que estão trabalhando em áreas afins e melhorar suas perspectivas, abrir novas linhas de pesquisas e parcerias” (PR3).

Em congressos/eventos acadêmicos e científicos são espaços de debate, discussão, amplia a visão nas diversas áreas de conhecimento, “então sem sombras de dúvidas, considero muito importante, esse processo de participação em eventos não só a gente fazer internamente, como também participar de eventos fora” (PR4).

São eventos que abre novas frentes, tanto na pesquisa como proporciona o contato com pessoas que são referências das áreas, “é muito importante os congressos permitem a participação em redes de pesquisas que sem esses eventos é quase impossível” (PR6).

Na parte administrativa de instituição pública de ensino superior também são realizados eventos, por exemplo o fórum de pró-reitores anualmente que contribui para melhorar a gestão das universidades, “esses eventos influenciam positivamente por que é um espaço para discutir assuntos de comum interesse de todas as instituições públicas de ensino superior do Brasil, e as vezes um problema que você tem outra instituição já encontrou a solução” (PR7).

No mesmo grupo, outro indicador analisado foi a extensão nas universidades, este pode ser o indicador de capital relacional mais importante, tem a finalidade promover a

---

<sup>6</sup> Feira agropecuária do Estado do Tocantins

relação entre a universidade e a sociedade. Neste espaço, foi perguntado aos entrevistados sobre a importância e contribuição dos projetos de extensão para a UFT.

Para mim é a principal, é, ação/atividade que a Universidade deveria externalizar mais, é, são feitas muitas ações. Primeiramente via curso, que muitas vezes a gente não sabe por não serem cadastrados, segundo via instituição, então digo que nisso a Universidade está pecando. Agora está mudando com a política diferente, mas, precisa de uma política bem mais acirrada para levar o aluno e prestar assistência, não só assistência por que extensão não é só assistência, à comunidade. Por exemplo em Palmas, acho que em outros campus muito pouco, a sociedade tem vindo pra participar de jogos, devido a pista de atletismo, em eventos culturais, tem uma feira de produtos orgânicos, então a Universidade tem que está aberta para que a população utilize o espaço, pra que venha fazer visitas e conheça, essa é a maneira de desmistificar ou jogar pra sociedade, porque a sociedade não sabe, acredito que um décimo do que se faz, só sabe o que a mídia está plantando (PR1).

A maioria dos entrevistados analisam a extensão como o ponto fundamental para mostrar o papel da universidade para a sociedade:

De certa maneira, a extensão é o caminho, por isso o nome dela é extensão, ou seja, é o link entre a universidade e a sociedade, e vice-versa, é a sociedade e a universidade... então eu diria que nós da extensão temos um ensino aqui e uma pesquisa aqui, e nós estamos convivendo com eles dois. Esse é o papel da extensão, condutoras de inovação, de políticas públicas (PR2).

A extensão divulga a marca da universidade, valorizando-a, mostrando à sociedade o quanto é importante, mas também pode ser considerada como:

[...] uma forma de devolver para sociedade todo investimento feito pela própria sociedade, é o retorno, é melhorar diretamente a vida do cidadão que está na área de abrangência da Universidade, isso é fundamental para existência da Universidade (PR 3). Sem os projetos de extensão a Universidade não cumpre com a sua função social, eles promovem justamente essa finalidade da Universidade. A Universidade sua função não é meramente cognitiva de conhecimento tem a função de acelerar o desenvolvimento local onde ela está inserida (PR6).

Continuando no aspecto relacional da UFT, ações de divulgação são indicadores que mostra qual a função instituição perante a sociedade, é a maneira de se comunicar. Este indicador de capital relacional visa a integração da instituição ao meio onde ela está inserida. Segundo o entrevistado a UFT dispõe de algumas ferramentas para divulgação da instituição:

Bom, nós temos um site, nós temos as mídias sociais, twitter, temos a rádio, e tem jornais também impressos, é alguns...e, acho que certamente o que nos vai sociabilizar será televisão, esse ano vai ser colocada em prática, por que atinge muito mais a população aumentando a chance de conhecer a Universidade (PR1).

Ressalta ainda que, a própria marca da UFT inseridas em todos os documentos, também é uma forma de divulgar a instituição, PR3 considera que tudo que expõe a marca UFT contribui para sua divulgação:

[...] temos uma coisa fundamental que feita através das publicações de nossos estudantes e professores, cada artigo publicado em revistas nacionais e internacionais leva o nome da Universidade. Isso impacta na procura pela Universidade, na medida que as pessoas sabem que a Universidade produz ciência de qualidade, projetos de qualidade aumenta o interesse de participar da equipe (PR3).

Outro entrevistado considera que a Universidade nunca se preocupou com a questão da divulgação, “embora ao longo dos anos essa questão ela tem sido pauta interna da universidade, então o que eu percebo assim, que tem melhorado bastante se fosse um tempo atrás eu diria que quase ninguém nem sabia que aqui era UFT” (PR4).

Como exemplo de divulgação a Universidade tem desenvolvido um projeto de visita de alunos do ensino médio à universidade em parceria com a Secretaria de Educação do Estado do Tocantins. Está é uma ação que fortalece o interesse de alunos pela Universidade, pois, são eles os futuros ingressantes.

No estudo do capital intelectual, na abordagem proposta neste trabalho, além dos ativos físicos e monetários todo e qualquer ação que visa a valorização das organizações são consideradas ativos. Neste bloco o foco é a avaliação dos gestores sobre o capital relacional da Universidade, especificamente as ações de caráter social e cultural, como estas são desenvolvidas na UFT.

Segundo PR1, “aqui têm muitos eventos culturais, apesar de ser limitado ao campus de Palmas, nos outros campus do interior muito pouco se ver, apesar que havia um edital de extensão promovendo isso no passado” (PR1).

Para PR3, os eventos culturais e sociais desenvolvidos pela UFT visam toda comunidade acadêmicas além do público externo, promovendo a interação entre a comunidade e instituição. São ações culturais e sociais que molda o ser para sociedade, então:

A Universidade contribui não só apenas com a formação técnica do estudante, mas também a modificação do modo de vida, então a pessoa passa a ter acesso a uma música diferente, a uma dança, um teatro, a diversas manifestações culturais é uma oportunidade que se dá para enriquecimento cultural de nossos estudantes, professores e toda comunidade em volta (PR3).

Podem ser citados como exemplo de eventos culturais e sociais: exposição, música, coral, Universidade da Maturidade. São eventos desenvolvidos na instituição por intermédio

dos cursos e programas, “Os cursos têm trabalhos desenvolvidos na área social, por exemplo o curso de direito, que desenvolve o projeto Justiça para Todos que atende o público externo, o curso de medicina atende pessoas carentes. Outro projeto de medicina é promover o atendimento e 600 (seiscentas) mulheres, com palestras, coletas de materiais para fazer exames” (PR1; PR2).

No escopo do capital relacional da Universidade não poderia deixar de ser investigado as relações com instituições de financiamento, governo e até mesmo a relação com outras universidades. As relações de uma instituição quase sempre são de conhecimento apenas dos gestores, dificilmente apresentam relatórios que expõe este fator, por isso o estudo do capital intelectual busca explicitar valores que são importantes, porém ocultos nas organizações.

No que tange as relações com organismos de financiamento, observa-se que a Universidade presa por um bom relacionamento, visto na quantidade de financiamento captado pelos pesquisadores. PR1 afirma ser “bastante, por que na realidade é o que matem as pesquisas nas universidades federais”.

O ensino e a pesquisa dependem de recurso para garantir o custeio do capital humano e do capital estrutural para seu funcionamento. Na UFT, o ensino é financiado com recursos orçamentários do governo federal, para pesquisas a maioria dos recursos são provenientes de projetos e parcerias firmada entre a UFT, pesquisador e a instituição financiadora: “Este financiamento em grande maioria é para custeio e aquisição de equipamentos, são financiamentos de origens federais, CAPES, CNPQ, FINEP” (PR1).

Nas entrevistas, é percebido que a parceria com instituição de financiamento é quase sempre com outras instituições públicas, sendo que parceria de financiamento privado ainda é pouco.

Na verdade, os financiamentos públicos são em maior volume, mas conseguimos também captar financiamento de projetos privados são raros e que muitas vezes são acordo entre pesquisador e empresa não passando pela gestão da Universidade sendo gerido pela Fundação de Apoio da Universidade (FAPTO) (PR7).

Continuando na análise da percepção dos gestores sobre capital relacional da Universidade, é certo que as instituições também firmam relacionamentos entre si, seja por qualquer motivo, sendo que o principal provavelmente é o interesse comum entre elas.

Quando perguntado aos gestores se a UFT tinha relação com outras universidades, as afirmações são que: “... dentro do estado é bastante baixa, agora entre as federais são bastante

altas por que fazem parte do mesmo sistema, mas acredito que são muito baixo com outros particulares dentro do estado e universidade estadual pública” (PR1).

Quanto à importância da relação da UFT com outras universidades os entrevistados consideram ser importante contribuindo para aprimoramento nas práticas de ensino, pesquisa e gestão:

Essa questão é muito importante, por que além da interação dos professores em programas de pós-graduação que são feitos em rede que tem uma interação muito grande, há também uma articulação entre os pró-reitores de todas as universidades através fórum de pró-reitores, além do fórum específicos dos reitores, então a integração entre as instituições de nível superior é muito grande (PR6).

Nesta mesma linha de análise do capital relacional, que analisa a relação da UFT com outras instituições, é importante verificar como funciona a relação entre os governos, municipal, federal e estadual. A relação da UFT com o governo federal, foram unânimes as respostas dos gestores, ao afirmarem que se trata de uma relação de dependência. “Se tratando de governo federal, olha nós somos uma unidade orçamentária do governo federal, somos dependentes” (PR1).

Contudo, não é uma relação amistosa, neste contexto político atual, quando se prega o caminho do desenvolvimento através da reforma do estado conseqüentemente a mercantilização da educação superior. Tem-se então uma visão pessimista da relação entre a UFT e o governo federal, visto nas palavras do entrevistado: “Esse governo da atualidade não está tratando bem o sistema público gratuito, temos visto que, tem diminuído a distribuição de recursos e a visão da atual gestão é que as universidades são mal geridas, ou seja, há muito gasto para pouco resultado, por isso tem diminuído o orçamento” (PR1).

Já com governo estadual e municipal a relação da UFT é boa, “ele nos procura para treinamento, participação em projetos estaduais, então somos muito bem relacionado e procurado” (PR4).

### **5.3.3 Percepção dos gestores sobre o impacto dos indicadores de capital intelectual nos indicadores de resultados da instituição**

O estudo do capital intelectual em instituição pública de ensino superior, significa avaliar o conjunto de ativos que contribuem para o seu resultado, significa que identificar e gerenciar o capital intelectual estratégico para responder às mudanças nas necessidades na universidade, representa um método importante para sustentar ou melhorar a vantagem

competitiva . Portanto, as universidades competem para atrair docentes, funcionários e estudantes talentosos (AL ZAMELI; ABBAS, 2015).

Nos tópicos anteriores os gestores manifestaram suas percepções acerca dos relatórios produzidos sobre o capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento da Universidade. Nesta seção busca-se extrair a opinião dos gestores a respeito do resultado da instituição, a partir de um conjunto de perguntas que relaciona o capital intelectual com o resultado da Universidade.

Inicialmente foi questionado como os indicadores de capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional) contribuem com o resultado da instituição?

No início da entrevista foi verbalizado os fundamentos do capital intelectual para melhorar o entendimento do conceito adotado na perspectiva desta pesquisa, colaborando desta forma com a formação das opiniões sobre a influência do capital intelectual no resultado da UFT.

O primeiro entrevistado estabelece a correlação de dependência entre capital humano, capital estrutural e capital relacional: “O capital humano, capital estrutural e capital relacional são as bases de sustentação das instituições, por que pode ter uma boa estrutura, bons professores, mas número pouco de alunos devido à falta de relações externas” (PR1). Esta fala aponta que a Universidade para atingir seus objetivos, formar cidadão, é preciso ter ingresso de alunos, porém a falta de relacionamento da instituição pode afetar a procura dos estudantes pela instituição.

Tudo isso é fundamental. Se não tiver uma equipe de pessoas engajada, qualificada, se não tem uma estrutura para o capital humano exercer suas funções...só saber não adianta nada, tem que por em prática. A universidade tem que ter uma forma de manter o professores e pesquisadores aqui senão a Universidade não anda, acho que organização nenhuma anda sem esses três capitais (PR3).

Afirmaram que a instituição deve manter uma estrutura de pessoal, estrutura física e uma boa política de divulgação e relacionamento com a sociedade, “estando todos fortalecido, tanto capital humano, capital estrutural e capital relacional, são eles que define os rumos da universidade” (PR7).

Seguindo no mesmo raciocínio, quanto a sinergia que ocorre entre capital humano, capital estrutural e capital relacional para geração de valor dentro das organizações, PR3 foi categórico ao afirmar que “não adianta ter pessoas qualificadas se não tem uma estrutura mínima que dê condições para elas exercerem suas atividades. Então é o conjunto, capital

humano, capital estrutural e capital de relacionamento que faz a instituição alcançar seus objetivos”.

Na mesma linha, PR1 argumenta: “se não tem uma boa estrutura... agora tem boa estrutura e não tem capital humano, é difícil, então essa composição, sempre existe um grau a mais entre os componentes desta equação, mas digo que normalmente por mais baixo que seja a estrutura ou que seja o capital humano as relações são importantíssimas para poder fazer o fim social da instituição”.

PR6 faz importante comentário citando o servidor (professor, técnico administrativo), capital humano, como dependente dos outros capitais para desenvolver suas atividades.

Veja bem, como um servidor pode desenvolver suas atividades sem uma infraestrutura básica, sem equipamentos bons, veja hoje, toda essa era da tecnologia que nós vivemos é praticamente impossível, é o meio onde temos acesso a muitas informações, onde é feita a divulgação das pesquisas e são ferramentas para elaboração de seus relatórios, são ferramentas utilizadas para produzir seus estudos. Já em relação ao capital relacional é necessário haver uma interação entre comunidade acadêmica, governo e sociedade (PR6).

Quanto aos resultados da Universidade, PR1 acredita que “os aspectos de infraestrutura geram vinda de recurso de empresa, aspectos humanos gera capital intelectual no sentido de formação e intelecto humano, e capital de relacionamento geral todas as ações de extensão, pesquisa e desenvolvimento”. “O resultado da instituição é uma somatória de fatores, principalmente entre o corpo docente (capital humano) que tem de correr atrás, o corpo discente e uma parte menor da gestão” (PR3).

Nas respostas dos entrevistados observa-se a valorização do capital humano para atingir os objetivos institucional, demonstrada na afirmação: “Eu acho que tudo gira em torno das pessoas, se você não tiver as pessoas, se você não tiver o capital humano, realmente o financeiro não vai te ajudar muito, eu atribuo ao engajamento das pessoas que estão envolvidas nesse processo” (PR5).

PR6 considera que “os elementos citados, podemos dizer que além do capital humano o resultado é formando das inter-relações do capital estrutural e relacional também”.

Esse resultado é soma de diversos fatores, tanto o sucesso do aluno quanto a capacidade do professor em transmitir o conhecimento e também a capacidade da administração para dá condições estruturais e promover um bom relacionamento da instituição resultando no ensino, pesquisa e extensão. Então podemos atribuir esse resultado ao capital humano, capital estrutural e capital relacional (PR7).

O resultado das organizações não é mera casualidade, a maioria é consequência de planejamento, nesse sentido foi perguntado aos entrevistados quando se elabora o planejamento da Instituição, o que se leva em consideração?

Este questionamento tem a premissa de que todo planejamento é feito com base nos recursos disponível para sua consecução, então o objetivo é saber se os gestores consideram os recursos disponíveis na instituição para alcançar o resultado desejado.

PR1 remete o planejamento aos eixos e diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional. Para ele o planejamento é feito considerando os 05 (cinco) eixos: “I – Infraestrutura – para as aulas; II – Organização – Ou seja, a parte acadêmica, pesquisa e gestão; III – Planejamento e controle; IV – Recursos humanos – Técnicos, professores; V – Impacto social”. Observa que, apesar dos eixos do PDI terem uma terminologia específica determinada pela gestão, trata-se também de ativos como capital humano (Recursos humanos), capital estrutural (infraestrutura) e capital relacional (Impacto social).

Portanto, existe na administração das Universidades elementos que correspondem ao que conceitua capital intelectual, porém são tratados com terminologias diferentes, que se definem como ativos para as instituições.

Os componentes do capital intelectual são fundamentais para as instituições que adota o planejamento como guia para seus projetos, são recursos para atingir seus objetivos. A UFT, tem seu planejamento elaborado a partir do projeto de visão institucional, que é ser reconhecida nacionalmente até 2022 pela excelência no ensino, pesquisa e extensão. Para alcançar esta projeção são necessários investimentos em ativos que contribuam para o que a instituição ofereça tanto em quantidade como em qualidade, curso e programas *latu sensu e stricto sensu*.

Perguntado aos entrevistados se os cursos e programas oferecidos pela UFT são suficientes para alcançar este projeto de visão, PR1 afirma: “suficiente não dirias, mas estão adequados, por enquanto, precisa de mais, oferecer mais devido ao volume de demanda, por que nós sabemos que temos essa capacidade humana e estrutural de receber mais pessoas, eu acredito que temos a possibilidade de crescer e muito”. Ressalta que “... o projeto de visão da Universidade que é ser reconhecida até 2022 como uma instituição de excelência e que foi contra essa palavra excelência, por que segundo o MEC é nota 5, ou seja, além do bom, diferente, excelente” (PR1).

[...] para chegar à missão temos que correr muito. Aumentar número de cursos, qualidade de cursos, interligação com a sociedade, todos esses componentes que te mostrei. Temos que melhorar muito para chegar no projeto de visão da Universidade, lembrando que já somos

nota 4 na última avaliação do MEC, para ser excelente, tem que ser bom em todos requisitos que te falei, e com o orçamento que tem este ano está difícil (PR1).

A Universidade tem uma pretensão ousada, exigindo esforços e investimento em capital intelectual para atender a necessidade de aumentar a capacidade da instituição em formar profissionais cidadãos. “Nós temos ainda, acho que temos que ampliar ainda em cursos. Acho, que nós crescemos muito, temos uma quantidade bastante significativa de cursos, tanto de graduação, como de pós-graduação, mas ainda temos algum curso que a gente precisa para poder completar mais esse desenvolvimento da região e do Brasil” (PR4).

As indagações neste tópico buscam fazer uma articulação entre os ativos importantes para a Universidade alcançar seus objetivos e o resultado propriamente dito. Como parte e fim maior da missão institucional é a transferência de conhecimento para sociedade, este tema foi abordado aos gestores questionando se a Universidade faz transferência de conhecimento à sociedade. PR1 e PR5 disseram que “além da formação a nível de graduação, tem seminários, intervenção de extensão, mas para sociedade depende, tem a sociedade específica/científica e tem a sociedade da população geral. Para a população geral acho muito reduzido essa transmissão, isso se limita mais nas ações de extensões”.

Em outras afirmações tem-se mais exemplo de transferência de conhecimento, como afirma PR2, “através dos eventos, das incubadoras, de congressos, de produtos, livros e publicações”. Para PR3 esta transferência “é feita basicamente através das intervenções de extensões em todas as áreas, por exemplo, exposições em shopping, dia de campo no caso das áreas das agrárias, oficinas, mensagem vinculadas nas rádios através de nossa Diretoria de Comunicação, pelos eventos e trabalhos publicados”.

Neste contexto de avaliação da Universidade com base no capital intelectual, os resultados da instituição devem também ser analisados na perspectiva como está retorno desses ativos sobre o resultado da instituição. Para a UFT, um dos retornos, previsto na sua missão, é captar pessoas e formar como profissionais e cidadão.

Como forma de avaliar se os ativos intelectuais empregados estão contribuindo com missão da UFT é verificar junto aos gestores quais suas percepções quanto a empregabilidade dos egressos da Universidade. Quanto a este questionamento os gestores apresentaram respostas variadas, como mostra a fala: “não tem conhecimento científico sobre isso. Creio que é mediana, levando em consideração o censo nacional, quando vemos muitos profissionais formados mais não atuam em suas áreas, isso é um insucesso” (PR7).

Já para PR6 “em geral os egressos da UFT concorrem muito bem com estudantes oriundos de outras instituições, considero uma taxa alta, pelo menos no contexto de Palmas.

Os gestores têm uma percepção boa sobre a empregabilidade dos egressos, apesar de não ter um relatório estruturado sobre isso, mas afirmam que os egressos têm tido uma melhor colocação nos concursos públicos e exames de suficiências profissionais em relação a outras instituições daqui do Tocantins (PR3).

Outro resultado importante a ser avaliado, considerando ser uma das missões institucional da UFT, é se a Universidade produz conhecimento com inovação. A Universidade é por excelência uma instituição do conhecimento que gera inovação, que significa a criação de novos produtos, métodos e tecnologia. Para os gestores na universidade existe a iniciativa de iniciação científica através de “edital para PIBIC<sup>7</sup> do CNPQ e temos o PIVIC<sup>8</sup> que é da UFT” (PR1).

A UFT incentiva a criação de novos produtos, inclusive fazemos palestras e eventos sobre inovação tecnológica, já a avaliação da quantidade são dados que podem ser obtidos no Núcleo de Inovação Tecnológica da UFT, lá é possível obter um relatório de quantas patentes foram depositadas, quantos software e marcas foram registrados por período (PR3).

Para PR6, “há incentivos, sobretudo na área de inovação e tecnologia que tem uma política clara agora para desenvolvimento de novos produtos. Com relação ao número de patentes não tenho essa informação precisa, mais existe um banco de registro” (PR6).

A Universidade é uma instituição que promove o desenvolvimento através da transmissão do conhecimento para a sociedade, podendo atuar na prestação de serviços à comunidade utilizando seu aparato de conhecimento e técnicas nas diversas áreas em que atua.

Perguntado aos entrevistados sobre quais serviços a UFT presta para comunidade sendo gratuito ou não, PR1 diz que “é pouco os serviços, estamos bastante “capengas” nessa área de prestação de serviços para sociedade [sic]”. “Agora estamos em um processo de normatização de capitação de recursos próprios, e a diretoria de inovação está trabalhando nisso. Então este ano é a estruturação, tanto normativa como legal e também estrutural da Universidade para que aconteça isso” (PR1).

Temos serviços prestados através dos projetos de extensão, exemplo são alguns programas voltados para o esporte que envolve a comunidade, temos também serviços de orientação, palestras oferecidas para o público em geral. Serviço comercialmente não é do meu conhecimento, aliás temos alguns serviços mínimos de análise de laboratórios, são irrisórios (PR7).

---

<sup>7</sup> Programa institucional de Bolsa para Iniciação Científica

<sup>8</sup> Programa Institucional Voluntário de Iniciação Científica

Como visto, na Universidade a prestação de serviço para sociedade ainda é pouca, contudo está em desenvolvimento um projeto de redes de incubadora na instituição, cujo objetivo é dá apoio ao desenvolvimento e inovação através de serviços incentivo ao empreendedorismo.

Considerando que as instituições ainda não estabeleceram o capital intelectual em evidencias de acordo os conceitos aplicados nesta pesquisa, observa-se nas expressões nos entrevistados aspectos de novidades quanto o tratamento do assunto, assim, as opiniões sobre capital intelectual foram desenvolvendo na medida em que a familiarização com o tema foi acontecendo.

Consequentemente, esta entrevistas com os gestores traz uma reflexão sobre as informações publicados nos relatórios da Univerisdidade, comos os critérios de relevância , necessidade e compreensão das informações podem ser atingidas. Outro poto que vale destacar o conjunto de indicadores expressos no relatório capital intelectual permitem definir objetivos alinhados com a missão estratégica da organização, bem como avaliar o processo de desempenho a partir dos recurso de capital humano, estrutural e relacional.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central da pesquisa consistiu em descrever as informações de capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins a partir do modelo de relatório proposto por Leitner (2004). No entanto, várias metodologias foram exploradas na literatura na busca de fundamentação para o tema, vale destacar o modelo pioneiro desenvolvido o *Skandia Navigator*, sendo este considerado a gênese do relatório de capital intelectual aplicado.

Além dos exemplos citados acima, a literatura oferece outros modelos de relatório de capital intelectual, principalmente para organizações privadas. No campo das organizações públicas, foram os estudos desenvolvidos por Leitner (2004) e aplicadas nas Universidades da Áustria que se destacaram, sendo, portanto, os conceitos deste autor a base utilizada para atingir o objetivo proposto neste trabalho.

Em análise da literatura, percebe-se que as abordagens sobre capital intelectual são recentes e limitadas, principalmente estudos voltados para aplicação em instituição de ensino superior. No Brasil, são poucas as pesquisas sobre capital intelectual, especificamente para universidades, assim sendo, esta pesquisa buscou consolidar o estudo do capital intelectual em universidade através dos objetivos específicos propostos.

De certo é que, este estudo do capital intelectual e a discussão teórica contribuem para o entendimento do que é capital intelectual em universidade, através do estudo de caso da Universidade Federal do Tocantins. Bem como, mostrou os desafios na elaboração de um relatório de capital intelectual, pelo dinamismo na definição dos indicadores e pela sensibilidade que cada um que se debruça sobre o tema tem que ter ao analisar quais informações representam os valores da instituição.

Quando o objetivo é mensurar capital intelectual deve-se ter como fim maior, buscar elementos/indicadores que identifique o objetivo estratégico da instituição o capital intelectual, dividido em capital humano, capital estrutural e capital relacional, incluindo os indicadores de resultados, educação, pesquisa, comercialização, transferência de conhecimento ao público e prestação de serviço. Estes elementos identificam o processo estratégico, os recursos necessários para atingir as metas e os resultados da instituição. Esta é a premissa do relatório de capital intelectual, mostrar os valores da instituição através de indicadores sistematizados entre estratégia, recurso e resultados.

Estas considerações foram o ponto de partida para buscar o objetivo geral dessa pesquisa através dos objetivos específicos estabelecidos, iniciando pelo diagnóstico das informações de capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins. Este objetivo se

consolidou a partir da análise do Plano Desenvolvimento Institucional 2016-2020 e dos Relatórios de gestão 2016 e 2017, estes relatórios foram as fontes para diagnosticar as informações de capital intelectual e apresenta-las no relatório de capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins.

Como apresentado no quadro 10, a estrutura do relatório de capital intelectual da Universidade Federal do Tocantins é dividida em três categorias: Objetivos estratégicos, indicadores de capital intelectual e indicadores de resultado.

A primeira categoria, objetivos estratégicos para o exercício 2017 foi dividida em 05 (cinco) subcategorias: planejamento e avaliação institucional, políticas acadêmicas, política de gestão e infraestrutura. Para esta categoria do relatório, foram diagnosticadas 38 (trinta e oito) informações que representa capital intelectual, sendo que estas informações foram identificadas na análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 - 2020.

A categoria, indicadores de capital intelectual é dividida em 03 (três) subcategoria: capital humano, capital estrutural e capital relacional. Para as quais foram encontradas 27 (vinte e sete) informações que representam capital intelectual, são dados provenientes da análise documental Relatórios de Gestão 2016 e 2017. Como fonte complementar buscou-se através da análise documental do Relatório de Avaliação institucional 2017, informações de capital intelectual para proporcionar um melhor diagnostico do capital intelectual da UFT.

A última categoria do relatório de capital intelectual da UFT é a que representa os indicadores de resultado, que inicialmente foi dividida em 05 (cinco) subcategorias: Educação e pesquisa, comercialização, transferência de conhecimento para o público e serviços prestados. Ao analisar o Plano Desenvolvimento Institucional 2016-2020 e o Relatório de gestão 2017 e 2016, identificou-se 11 (onze) indicadores para as subcategorias educação e pesquisa, não sendo possível registrar indicadores para as demais.

Quanto ao segundo objetivo, avaliar como as informações de capital intelectual da UFT são divulgadas, tem-se como referência as informações inseridas no relatório de capital intelectual mostrado no primeiro objetivo deste trabalho. No relatório, a categoria estratégia institucional para o exercício, as informações estão na forma percentual, representando 50% de todas as informações. As demais categorias do relatório de capital intelectual, indicadores de capital intelectual e indicadores de resultado, as informações apresentadas estão em valores absolutos, representando o restante 50%.

Esta pesquisa avaliou a percepção/visão dos gestores da UFT, através de entrevistas semiestruturadas em que os gestores responderam indagações a respeito das informações

produzidas pela UFT publicadas em seus relatórios, sobre o capital intelectual da universidade e sobre a proposta de modelo de relatório de capital intelectual apresentado.

A primeira parte do roteiro de entrevista trata das informações produzidas pela a UFT, abordada de forma sintetizada os critérios de relevância, necessidade e compreensão das informações pelo usuário. Este ponto ficou evidente a percepção dos gestores que as informações divulgadas pela Universidade são afetadas por diversos fatores que impactam negativamente, comprometendo os critérios de relevância, necessidade e compreensão da informação pelo usuário. Para o critério de relevância da informação a maioria afirma que atende totalmente, já para os critérios necessidade e compreensão da informação pelo usuário a maioria afirma que atende em parte.

Seguindo o roteiro de entrevista, a outra parte buscou conhecer as opiniões dos gestores sobre o capital intelectual da Universidade. Este tópico foi abordado com questionamentos referentes ao **capital humano, capital estrutural e capital relacional** da instituição. Para os entrevistados o **capital humano** da Universidade, representado pelos servidores e professores, atende a necessidade de capital humano da instituição , sendo adequado aos seus objetivos, mas com ressalva aos servidores técnicos administrativos que segundo eles são insuficientes.

Existe na instituição uma rotatividade baixa para os servidores professores, já para os servidores técnicos administrativos, essa rotatividade é mais acentuada, mas em relação ao número total de servidores, considera-se baixa. Eles afirmam que apesar de haver uma rotatividade de pessoal na UFT, isso não tem afetado o número de servidor. Quanto ao processo de qualificação de pessoal, alguns afirmaram que a política adotada é suficiente para atender a demanda da categoria de servidores técnicos administrativos, já para professores a oferta de qualificação é deficiente.

O **capital estrutural** da Universidade de maneira geral foi avaliado pelos gestores como adequados e suficientes para atender a comunidade acadêmica, isto foi observado nas colocações da maioria dos entrevistados. É importante ressaltar que há quem avalia que parte da estrutura de tecnologia da informação está obsoleta, não atendendo as demandas atuais, vale também uma observação sobre a afirmação de que há uma deficiência no acervo da biblioteca para alguns cursos.

E por último, na categoria capital intelectual, os gestores opinaram sobre o **capital relacional** da instituição. Ficou evidente que na instituição existe o intercâmbio entre pesquisadores e instituições, desenvolvendo programas de internacionalização da UFT, são

ações que contribuem positivamente para troca de experiência e crescimento no campo do ensino, pesquisa e gestão.

Ainda a respeito do capital relacional da Universidade, observa que tem ações que buscam parcerias para financiamento de pesquisa, sendo em sua grande maioria parcerias públicas. As parcerias privadas ainda são insipientes, necessitando de uma política de divulgação da instituição para promovê-la afim potencializar a possibilidade de parcerias entre os diversos tipos de organismos.

Perguntado aos gestores sobre o impacto dos indicadores de capital intelectual sobre o resultado da instituição, afirmaram que capital humano, capital estrutural e capital relacional são elementos interdependentes entre si, que para alcançar bons resultados tem que ter boa equipe, boa estrutura e bom relacionamento.

E como último objetivo, foi trabalhada a elaboração de um modelo para a divulgação do capital intelectual da UFT, baseado em modelos e práticas de universidades em outro país e fruto da análise do capital intelectual da Universidade do Tocantins demonstrada no objetivo anterior. Este modelo foi elaborado a partir da teoria e modelo desenvolvido em outros países, sua estrutura busca demonstrar o planejamento institucional, os indicadores de capital intelectual e os indicadores de resultados.

Como já mencionado, a missão de estudar capital intelectual vai além do que foi exposto aqui. É uma abordagem que carrega uma carga de subjetividade na escolha dos indicadores de capital intelectual, principalmente quando são levantados a partir de análise documental, está foi uma das limitações da pesquisa, quando o objetivo foi levantar estes indicadores, por serem relatórios produzidos para outra finalidade

Outra limitação é a pouca literatura a respeito do tema, isso exige novas agendas de pesquisas para ampliar o entendimento sobre capital intelectual. Para contribuir com o desenvolvimento e fortalecimento do tema, algumas sugestões para novos estudos são apontadas:

- ✓ Analisar qual o nível de capital intelectual ideal para uma instituição de ensino superior;
- ✓ Verificar como o capital humano influencia no resultado das organizações;
- ✓ Verificar como a capital estrutural influencia no resultado das organizações;
- ✓ Verificar como a capital relacional influencia no resultado das organizações;
- ✓ Aplicar o modelo de relatório de capital intelectual para instituição de ensino superior em outras universidades;

✓ Investigar quais indicadores de capital intelectual podem ser consolidados como padrões para instituições de ensino superior.

É fundamental pensar que capital intelectual são indicadores produzidos durante a gestão da organização, por isso o ideal é produzir esses dados com a finalidade de sistematizá-los na estrutura de relatório de capital intelectual, facilitando a elaboração e análise dessas informações.

Pode-se dizer que, o estudo do capital intelectual, tem como pano de fundo a tentativa de criar mecanismo de divulgação das informações das organizações de forma simplificada e de fácil entendimento. Entretanto, pela quantidade de dados é necessário que cada gestor ao elaborar um relatório de capital intelectual atente para as definições aplicadas a capital intelectual, considerando que cada instituição tem seu objetivo principal, uma função social e valores institucionais.

Tendo em vista todos os aspectos abordados nesta pesquisa e os objetivos propostos, esta abordagem não tem o cunho de averiguar se o capital intelectual é melhor ou pior de que em outras organizações, a finalidade resume em conhecer o capital intelectual de uma instituição de ensino superior e propor um modelo de relatório para estas informações, trata-se de uma iniciativa para fomentar novas investigações.

O modelo proposto pode ser um pontapé inicial para despertar o desejo de outros pesquisadores em melhorá-lo através de pesquisas que busque consolidar um padrão de relatório de capital intelectual para instituição de ensino superior.

## 7 REFERÊNCIAS

AL ZAMELI, A. A.; ABBAS, S. M. **The Indicators of Measuring Intellectual Capital In Higher Education Institutions**. 2015. Disponível em: <

<https://pdfs.semanticscholar.org/3920/ecf609ccba2715675d6fdc69ec301763cc39.pdf>>.

Acesso em: 22 out. 2018.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Ed. Florianópolis. Editora UFSC, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Traduzido por. Luís Antero Relo e Augusto Pinheiro. 70.ed. Presse Universitaires de France, 1977. BASKERVILLE, Richard L.; MYERS, Michael D. Information systems as a reference discipline. **Mis Quarterly**, p. 1-14, 2002. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/4132338>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

BEZHANI, I. Intellectual capital reporting at UK universities. **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, n. 2, p. 179-207, 2010.. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14691931011039679>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

BONTIS, N. There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. **Business Quarterly**, v. 60, n. 4, p. 40-46, 1996. Disponível em: < <https://elibrary.ru/item.asp?id=2653464>>. Acesso em: 01 mar. 2017

\_\_\_\_\_. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management decision**, v. 36, n. 2, p. 63-76, 1998. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/profile/Zeesan\\_Hamid/post/I\\_need\\_questionnaires\\_on\\_Human\\_Capital\\_HRM\\_Practices\\_and\\_Organizational\\_Performance/attachment/59dd4533b53d2f3449523692/AS:548036097314816@1507673395802/download/2.+HC\\_and\\_FP.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Zeesan_Hamid/post/I_need_questionnaires_on_Human_Capital_HRM_Practices_and_Organizational_Performance/attachment/59dd4533b53d2f3449523692/AS:548036097314816@1507673395802/download/2.+HC_and_FP.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. **International Journal of technology management**, v. 18, n. 5-8, p. 433-462, 1999. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/profile/Nick\\_Bontis/publication/2400013\\_Managing\\_Organizational\\_Knowledge\\_By\\_Diagnosing\\_Intellectual\\_Capital\\_Framing\\_and\\_Advancing\\_the\\_State\\_of\\_the\\_Field/links/0deec51f54c4bcb595000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nick_Bontis/publication/2400013_Managing_Organizational_Knowledge_By_Diagnosing_Intellectual_Capital_Framing_and_Advancing_the_State_of_the_Field/links/0deec51f54c4bcb595000000.pdf)> Acesso em: 11 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International journal of management reviews**, v. 3, n. 1, p. 41-60, 2001. Disponível em: < <http://profs.degroote.mcmaster.ca/ads/nbontis/ic/publications/IJMRBontis.pdf>>. Acesso em: Acesso em: 10 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. National intellectual capital index: a United Nations initiative for the Arab region. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 1, p. 13-39, 2004. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/profile/Nick\\_Bontis/publication/235309079\\_National\\_Intellectual\\_Capital\\_Index\\_A\\_United\\_Nations\\_initiative\\_for\\_the\\_Arab\\_region/links/0deec51f54c4aa384f000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nick_Bontis/publication/235309079_National_Intellectual_Capital_Index_A_United_Nations_initiative_for_the_Arab_region/links/0deec51f54c4aa384f000000.pdf)>. Acesso em: 12 fev.2017

BONTIS, N; KEOW, W. C. C.; RICHARDSON, S. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. **Journal of intellectual capital**, v. 1, n. 1, p. 85-100, 2000. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Nick\\_Bontis/publication/235260693\\_Intellectual\\_Capital\\_and\\_Business\\_Performance\\_in\\_Malaysian\\_Industry/links/0deec51f54c4b2a49f000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nick_Bontis/publication/235260693_Intellectual_Capital_and_Business_Performance_in_Malaysian_Industry/links/0deec51f54c4b2a49f000000.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2017.

BRASIL. Planalto. Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968. **Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm)>. Acesso em: 5.540/196>. Acesso em:

\_\_\_\_\_. Planalto. **Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2018..

BRATIANU, C. Intellectual capital of the European universities. **Trends in European higher education convergence**, p. 24-43, 2014. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Constantin\\_Bratianu/publication/265466316\\_Intellectual\\_Capital\\_of\\_the\\_European\\_Universities/links/540f29ba0cf2f2b29a3dd5be/Intellectual-Capital-of-the-European-Universities.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Constantin_Bratianu/publication/265466316_Intellectual_Capital_of_the_European_Universities/links/540f29ba0cf2f2b29a3dd5be/Intellectual-Capital-of-the-European-Universities.pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2017.

BROOKING, A. **Intellectual capital**. Cengage Learning EMEA, 1996. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yxUP5ezSBKkC&oi=fnd&pg=PR9&dq=annie+brooking+1996&ots=16IWohRvso&sig=xRQFDc9L6FKXkRMSX0xZfOWyPLg#v=onepage&q=annie%20brooking%201996&f=false>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio**, 1997. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/El\\_capital\\_intelectual.html?id=0Kmh3Vb58EQC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/El_capital_intelectual.html?id=0Kmh3Vb58EQC&redir_esc=y)>. Acesso em: 14 fev. 2017.

CABRITA, M. R.; BONTIS, N. Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. **International Journal of Technology Management**, v. 43, n. 1-3, p. 212-237, 2008. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/7681/969578a84bacd9d7087bd260f38b2e087225.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **Production**, v. 10, n. 2, p. 53-64, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v10n2/v10n2a05.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução Nº 1.128, de 21 de novembro

de 2008: **aprova a NBC T 16.1 – conceituação, objeto e campo de aplicação, 2008.**

Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2008/001128](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2008/001128)>  
Acesso em: 18 jan. 2018.

CHOO, C. W. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **International journal of information management**, v. 16, n. 5, p. 329-340, 1996.

CORTES, M. D. F.; LOPES, M. L. As bibliotecas universitárias federais brasileiras e a acessibilidade das informações em seus websites The brazilian federal universities libraries and the information accessibility on its websites p. 117-129. **Revista ACB**, v. 13, n. 1, p. 117-129, 2008.

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

EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Edita: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD. Edición en línea: Año 2012. NIPO en línea: 724-12-009-6 Disponível em: < <http://www.icac.meh.es/Documentos/PUBLICACIONES/272.pdf> >. Acesso em: 30 out. 2017.*

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** São Paulo: MAKRON Books Ltda., 1998.

EDVINSSON, L. Developing intellectual capital at Skandia. **Long range planning**, v. 30, n. 3, p. 320-373, 1997. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463019790248X>>. Acesso em: 10 fev. 2017

EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. Developing a model for managing intellectual capital. **European management journal**, v. 14, n. 4, p. 356-364, 1996. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263237396000229>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

ENSSLIN, S. R. et al. Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 7, 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1954/195415439007/>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

FAZLAGIC, A. **Measuring the intellectual capital of a university.** Trabajo presentado en Trends in the management of human resources in higher education. París, Francia, 2005. Disponível em: <<http://search.oecd.org/education/imhe/35322785.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2017.

FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION. **Austrian Universities Act 2002**. Disponível em: < [https://www.uibk.ac.at/index/finanzabteilung/ug2002\\_englisch.pdf](https://www.uibk.ac.at/index/finanzabteilung/ug2002_englisch.pdf)>. Acesso em: 16 nov.2017.

Fundação Universidade Federal do Tocantins. **Por que estudar na UFT?**<<http://ww2.uft.edu.br/index.php/ensino>>. Acesso em 18 jan. 2018.

GODOY (a), A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf> >. Acesso em: 02 out. 2017.

GODOY (b), A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf> >. Acesso em: 02 out. 2017.

KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recurso para Economia Baseado em Conhecimento**. 1ª ed. São Cristóvão: Qualitymark, 2002.

KRISTANDL, G.; BONTIS, N. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. **Management decision**, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007. Disponível em: <<http://profs.degroote.mcmaster.ca/ads/nbontis/ic/publications/KristandlBontisMD.pdf>> Acesso em: 12. Fev. 2017.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual da pesquisa em ciências humanas**. Tradução Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEDESMA, R.; IBÁÑEZ, G. M.; MORA, P. V. Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. **PsicoUSF**, v. 7, n. 2, p. 143-152, 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v7n2/v7n2a03> >. Acesso em: 17 mar. 2017.

LEITNER, K. H. *et al.* Wissensbilanzierung für Universitäten. Auftragsprojekt für das BMBWK. Seibersdorf Research Report ARC-S-0145, Oktober 2001. Disponível em: < <http://www.weltklasse-uni.at/upload/attachments/150.pdf>, 2001>. Acesso em: 21 dez. 2017.

LEITNER, K. H. Intellectual Capital Reporting for Universities: Conceptual background and application within the reorganization of Austrian universities. In: International Conference on “The Transparent Enterprise. The Value of Intangibles”, **Autonomous University of Madrid**, Spain, November. 2002. p. 25-26. Disponível em:<[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31288533/leitner\\_2002.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1518409057&Signature=Ja9oe7SIvkp4CEsVa5yJeXm13%2Bg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIntellectual\\_Capital\\_Reporting\\_for\\_Unive.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31288533/leitner_2002.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1518409057&Signature=Ja9oe7SIvkp4CEsVa5yJeXm13%2Bg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIntellectual_Capital_Reporting_for_Unive.pdf)>. Acesso em: 27 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities. **Research Evaluation**, v. 13, n. 2, p. 129-140, 2004. Disponível em: < <https://academic.oup.com/rev/article-abstract/13/2/129/1529264> >. Acesso em: 27 nov. 2017.

LEITNER, K. H; WARDEN, C. Managing and reporting knowledge-based resources and processes in research organisations: specifics, lessons learned and perspectives. **Management accounting research**, v. 15, n. 1, p. 33-51, 2004. Disponível em: < [http://www.angelfire.com/ak5/ceulfinanzas/8\\_making.pdf](http://www.angelfire.com/ak5/ceulfinanzas/8_making.pdf)>. Acesso em: 21 dez. 2017.

LYOTARD, J. F. **A condição pós-moderna**. J. Olympio, 1998. Disponível em: <[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38261339/Lyotard-9788579830983-02.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1518402950&Signature=KDrno4W3Nf%2BftrJw8xOADk5Qpt0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA\\_condicao\\_pos-moderna.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38261339/Lyotard-9788579830983-02.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1518402950&Signature=KDrno4W3Nf%2BftrJw8xOADk5Qpt0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_condicao_pos-moderna.pdf)>. Acesso em: 03. Mar. 2017.

MARTÍ, J.; MARÍA, J. In search of an intellectual capital general theory. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 213-226, 2003. Disponível em: < <http://ejkm.com/front/search/index.html> >. Acesso em: 06 fev. 2017.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Editora Vozes Limitada, 2011.

MOURITSEN, J. *et al.* Intellectual capital statements: **the new guideline**. 2003. Disponível em: < <http://www.forskningsdatabasen.dk/en/catalog/2389147568>>. Acesso em: 22 out. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford university press, 1995.

PETTY, R.; GUTHRIE, J. Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. **Journal of intellectual capital**, v. 1, n. 2, p. 155-176, 2000. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14691930010348731>>. Acesso em: 06 mar. 2017.

RAMÍREZ, Y; TEJADA, Á.; GORDILLO, S. Recognition of intellectual capital importance in the university sector. **International Journal of Business and Social Research**, v. 3, n. 4, p. 27-41, 2013. Disponível em: < <https://www.thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/27>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **El profesional de la información**, v. 10, n. 5, p. 21-32, 2001. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/profile/Yara\\_Rezende/publication/236024699\\_Informacao\\_para\\_negocios\\_os\\_novos\\_agentes\\_do\\_conhecimento\\_e\\_a\\_gestao\\_do\\_capital\\_intelectual/links/0c960515d84a2b7c59000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yara_Rezende/publication/236024699_Informacao_para_negocios_os_novos_agentes_do_conhecimento_e_a_gestao_do_capital_intelectual/links/0c960515d84a2b7c59000000.pdf) >. Acesso em: 16 mar. 2017.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, v. 3, 1985.

ROOS, G.; ROOS, J. Measuring your company's intellectual performance. **Long range planning**, v. 30, n. 3, p. 413-426, 1997. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197902600> >. Acesso em: 28 ABR. 2017.

SÁNCHEZ, M. P.; ELENA, S.; CASTRILLO, R. Intellectual capital dynamics in universities: a reporting model. *Journal of Intellectual Capital*, v. 10, n. 2, p. 307-324, 2009. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14691930910952687>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

SECUNDO, G. *et al.* Intangible assets in higher education and research: mission, performance or both?. *Journal of intellectual capital*, v. 11, n. 2, p. 140-157, 2010. Disponível em: < <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14691931011039651>. Acesso em: 22 out. 2018.

SERENKO, A.; BONTIS, N. Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: citation impact and research productivity rankings. **Knowledge and process management**, v. 11, n. 3, p. 185-198, 2004. Disponível em: <[https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/11375/17698/1/mint\\_wp\\_112.pdf](https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/11375/17698/1/mint_wp_112.pdf)> Acesso em: 14 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 1, p. 4-15, 2009. Disponível em: < [http://www.nickbontis.com/ic/publications/SerenkoBontisJKM2009\\_13\\_1.pdf](http://www.nickbontis.com/ic/publications/SerenkoBontisJKM2009_13_1.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 307-326, 2013. Disponível em: < [http://www.nickbontis.com/ic/publications/SerenkoBontisJKM2009\\_13\\_1.pdf](http://www.nickbontis.com/ic/publications/SerenkoBontisJKM2009_13_1.pdf)>. Acesso em: 06 mar. 2017.

SERENKO, A. *et al.* A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 3-23, 2010. Disponível em: < [http://www.aserenko.com/papers/Serenko\\_Bontis\\_JKM\\_MetaAnalysis\\_Published.pdf](http://www.aserenko.com/papers/Serenko_Bontis_JKM_MetaAnalysis_Published.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2017.

SHARABATI, A. A. A.; JAWAD, N. S.; BONTIS, N. Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. **Management decision**, v. 48, n. 1, p. 105-131, 2010. Disponível em: < <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.154.336&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: Acesso em: 01 mar. 2017.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, v. 123, 2005. Disponível em: < [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3439.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2017.

STEWART, T. **Fortune**, v. 123, n. 11, p. 44-&, 1991. Disponível em:< [hive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1991/06/03/75096/index.htm](http://hive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm)>. Acesso em: 03 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T.; RUCKDESCHEL, C. **Intellectual capital: The new wealth of organizations**. 1998. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pfi.4140370713/full>>. Acesso em: 03. Mar. 2017.

SULLIVAN, P. H. A brief history of the ICM movement. **Value-driven Intellectual Capital**, p. 238-244, 2000. Disponível em: <[http://www.angelfire.com/planet/formach/BRIEF\\_HISTORY\\_IC\\_MOVEMENT.pdf](http://www.angelfire.com/planet/formach/BRIEF_HISTORY_IC_MOVEMENT.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2017.

SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets**. Berrett-Koehler Publishers, 1997a.

\_\_\_\_\_. The intangible assets monitor. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 2, n. 1, p. 73-97, 1997b. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/235281277>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Measuring intangibles and intellectual capital. **Cambridge, Massachusetts: The MIT Press**, 2000. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/knowledgemanagement.html>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Intellectual capital and knowledge management**. 2001a. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/Intellectual-capital-an-knowledge-management>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Methods for measuring intangible assets**. 2001b. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/article/Methods-for-Measuring-Intangible-Assets>>. Acesso em 13 fev. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFT (2003), **Estatuto da Fundação Universidade Federal do Tocantins UFT**. Alterado pela Resolução do Consuni n.º 16/2015 de 19/11/2015. Disponível em <<http://docs.uft.edu.br/share/s/JkF1hA3HTEuqLu-BdjQM3Q>>. Acesso em 18 jan. 2018.

\_\_\_\_\_, (2015). Resolução nº 06/2016/CONSUNI/UFT, de 05 de abril de 2016. **Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 – 2020**. Disponível em <<http://docs.uft.edu.br/share/s/RSI6HHU0Que2MuIybdLJJw>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

\_\_\_\_\_, (2017), Resolução nº 02/2017/CONSUNI/UFT, de 22 de março de 2017. **Dispõe sobre o Relatório de Gestão – Exercício 2016 da Universidade Federal do Tocantins**. Disponível em <[http://docs.uft.edu.br/share/s/H0-7MspaRkOg24\\_X7TSxIQ](http://docs.uft.edu.br/share/s/H0-7MspaRkOg24_X7TSxIQ)>. Acesso em: 18 jan. 2018. UFT (2016), Resolução nº 06/2016/CONSUNI/UFT, de 05 de abril de 2016.

\_\_\_\_\_, (2018), Resolução nº 02/2017/CONSUNI/UFT, de 22 de março de 2017. **Dispõe sobre o Relatório de Gestão - Exercício 2017 da Universidade Federal do Tocantins**. Disponível em <[http://docs.uft.edu.br/share/s/H0-7MspaRkOg24\\_X7TSxIQ](http://docs.uft.edu.br/share/s/H0-7MspaRkOg24_X7TSxIQ)>. Acesso em: 18 jan. 2018.

WIIG, K. M. Integrating intellectual capital and knowledge management. **Long range planning**, v. 30, n. 3, p. 399-405, 1997. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197902569> >. Acesso em: 06 mar. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi – 2. Ed. Porto Alegre: Bookman , 2001.

## APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### I. Perfil do participante

Pró-Reitoria: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Tempo na instituição: \_\_\_\_\_ Tempo na função: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

### II. Apresentação do modelo de relatório de capital intelectual

CATEGORIAS
<b>1 - ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL</b>
Objetivo, metas e ações
<b>2 - INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL</b>
<b>2.1 Capital Humano (CH)</b>
Equipe acadêmica total
Número de programas de pesquisas
Número de professores
Rotatividade de Técnicos administrativos
Rotatividade de pesquisadores (servidores)
Rotatividade de professores
Rotatividades de pesquisadores (não servidores)
Crescimento do número de pesquisadores (servidores)
Crescimento do número de pesquisadores (não servidores)
Duração dos pesquisadores na instituição
Despesas de treinamento e qualificação
<b>2.2 Capital Estrutural (CE)</b>
Investimentos em biblioteca
Investimentos em mídia eletrônica
Investimentos em instalações e equipamentos para laboratórios
Investimentos em instalações e equipamentos administrativos
<b>2.3 Capital Relacional (CR)</b>
Bolsista de intercâmbio com outras instituições ingressantes (nacionais e internacionais)
Bolsista de intercâmbio com outras instituições (nacionais e internacionais)
Cientistas de outras instituições na universidade (nacionais e internacionais)
Cientistas da universidade em outras instituições (nacionais e internacionais)
Número de congressos visitados
Número de congressos hospedados
Número de servidores financiados por fundos não institucionais
Número de atividades em comissões
Número de parcerias (públicas e privadas)
Projetos de extensão
Ações de divulgação da instituição (imagem, produtos etc.)
Eventos sociais e culturais
Participação no mercado (local, regional)
<b>3 - INDICADORES DE RESULTADOS</b>
<b>3.1 Pesquisa</b>
Artigos publicados
Dissertações defendidas
Teses defendidas
Número de publicações
Doutores pesquisadores
Mestres pesquisadores
Pesquisadores parceiros (Nacionais e internacionais)
Fundos não institucionais (pesquisa por contrato etc.)
Programas de pesquisa

Produtos desenvolvidos
Eventos científicos
<b>3.2 Educação</b>
Graduações
Pós-graduação <i>latu sensu</i>
Pós-graduação <i>stricto sensu</i>
Duração média dos estudos
Professor por aluno
Taxa de abandono
Taxa de evasão
<b>3.3 Comercialização</b>
Taxa de empregabilidade dos graduados
Taxa de empregabilidade de mestre e doutores
Renda gerada a partir de licenças
Número de licenças concedidas
Patentes registradas
Marcas registradas
<b>3.3 Transferência de conhecimento para o público</b>
Site de acesso
Palestras (não científicas)
<b>3.4 Serviços</b>
Prestação de Serviços (medição e laboratório e pareceres de especialistas)

**Fonte:** Elaborado pelo autor

### III – Satisfação com o atual modelo de informações da universidade

- 1) Considera que os relatórios apresentados pela universidade (Relatório de gestão, demonstrações contábeis/financeiras, etc.) proporcionam informações relevantes sobre o desempenho de suas atividades realizadas pela universidade? Por quê?
- 2) Os atuais relatórios (Relatório de gestão, demonstrações contábeis/financeiras, etc.) emitidos pelas universidades satisfazem as necessidades de informação dos usuários (governo, sociedade, empresas, etc.)? Por quê?
- 3) As informações dos atuais relatórios apresentados pela Universidade são compreendidas pelos interessados (governo, sociedade, empresas, etc.) de forma satisfatória? Por quê?

### IV- Informações sobre Capital Humano da UFT:

- 1) A atual equipe acadêmica (professores, pesquisadores) atende a demanda da instituição, considerando seus objetivos? Por quê?
- 2) A rotatividade de técnicos administrativos é considerada alta/média/baixa? A que você atribui esse nível? Qual é o impacto?
- 3) A rotatividade de professores é considerada alta/média/baixa? A que você atribui esse nível? Qual é o impacto?
- 4) A rotatividade de pesquisadores é considerada alta/média/baixa? A que você atribui esse nível? Qual é o impacto?

5) Houve variação no número de pesquisadores/professores/técnico administrativo nos últimos anos? Caso houve, por quê? Qual o impacto?

6) Em relação a treinamento e qualificação de pessoas, a instituição oferece oportunidades suficientes? Qual sua opinião sobre a política de qualificação?

#### **V. Informações dos elementos do Capital Estrutural da UFT:**

1) Como você avalia as bibliotecas da Universidade de modo geral (estrutura física, acervo)?

2) No seu ponto de vista as instalações e equipamentos para atender a estrutura acadêmica são suficientes, e adequadas?

3) No seu ponto de vista as instalações e equipamentos para atender a estrutura administrativas são suficientes e adequadas?

#### **VI. Informações dos elementos do Capital de Relacionamento da UFT:**

1) O intercâmbio com outras instituições (nacionais e internacionais) é importante?

2) Intercâmbio de cientistas na universidade (nacionais e internacionais) contribui com a instituição? De que forma?

3) Como o número de congressos visitados e promovidos pela instituição influencia no seu desempenho?

4) Como os Projeto de extensão contribuem para instituição de modo geral?

5) Como é feita a divulgação da instituição? Contribui para o crescimento da instituição?

6) A UFT promove eventos sociais e culturais? Por que?

7) Como você analisa a participação da Universidade em número de alunos na região onde ela está inserida, em relação a outras instituições? Por quê?

8) Como são as relações da UFT com as instituições de financiamento de projetos?

9) Como são as relações da UFT com outras universidades?

10) Como são as relações da UFT com o governo? Como avalia?

#### **VII. Percepção sobre o impacto dos indicadores de capital intelectual nos indicadores de resultados da instituição.**

1) Como os indicadores de capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional) contribuem com o resultado da instituição?

2) É possível imaginar como ocorre a sinergia entre pessoal, capital humano, capital estrutural e capital relacional gerando valor que diferencia de outras?

3) A quem se deve atribuir o resultado da instituição?

4) Esse relatório permite a visualização do desempenho da instituição, contribuindo para a transparência? Como?

- 5) Ao definir o planejamento da Instituição o que é levado em consideração? Como avaliar se as metas serão alcançadas?
- 6) Como a administração ver a interdependência entre o capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento? Por quê?
- 7) Pelo porte e importância da UFT para região/Brasil o número curso, programas *stricto sensu e latu sensu* são suficientes para o projeto de visão institucional? Por quê?
- 8) Como é feita a transferência de conhecimento para o público?
- 9) Como você avalia a taxa de empregabilidade dos egressos da UFT?
- 10) A UFT incentiva a criação de novos produtos? Como pode ser avaliada quantidade de patentes e marcas produzidas pela instituição?
- 11) A UFT presta serviços para sociedade? Como e quais?

#### **VII. Avaliação da importância das informações de capital intelectual da UFT:**

- 1) Em termos gerais, numa escala de 0 a 10, qual a importância que você concede a divulgação de informações de capital intelectual pela Universidade no formato apresentado?
- 2) O modelo de relatório de capital intelectual simplifica ou complica o entendimento das informações pelos diversos usuários? Como?
- 3) Avalie quais as consequências positivas que podem derivar a divulgação de informações sobre capital intelectual?
- 4) Avalie quais as consequências negativas que podem derivar a divulgação de informações sobre capital intelectual?

**APENDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.****Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas****Mestrando:** Adaias Milhomem da Silva (mat. 2016234473)**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Helga Midori Iwamoto

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa intitulada “ANÁLISE DO CAPITAL INTELECTUAL EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS”, sob a responsabilidade do pesquisador Adaias Milhomem da Silva. Esta pesquisa pretende compreender as informações do capital intelectual da UFT através do levantamento dos indicadores e avaliar a percepção dos gestores relativas a estas informações.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista semiestruturada presencial individual, pela qual buscaremos identificar: qual a sua percepção dos gestores sobre as informações de capital intelectual e sua importância no desempenho da organização.

Para facilitar a análise dos dados, esta entrevista será gravada. Caso qualquer procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento você não precisa realizá-lo.

Se você aceitar participar, contribuirá para a reflexão sobre o novo modelo de publicação de informações das universidades de acordo com o conceito de capital intelectual.

Sua participação na pesquisa pode ocasionar alguns riscos, tais como desconforto ou constrangimento proveniente das perguntas realizadas. No entanto, em qualquer momento, se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, você terá direito a indenização.

A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perdas. Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo à sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para obtenção de qualquer tipo de informação sobre os seus dados, esclarecimentos, ou críticas, em qualquer fase do estudo, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador pelo e-mail adaias55@yahoo.com.br.

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e por que precisa da minha colaboração, e entendi a

explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo e que posso sair quando quiser. Reclamações e/ou insatisfações relacionadas à participação do respondente na pesquisa poderão ser comunicadas por escrito à Secretaria do CEP/UFT, desde que os reclamantes se identifiquem, sendo que o seu nome será mantido em sigilo.

**Data:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

**Assinatura do Participante**

---

**Assinatura do Pesquisador**

## APENDICE C: PRODUTO DA DISSERTAÇÃO

### PROPOSTA DE MODELO DE RELATÓRIO DE CAPITAL INTELECTUAL PARA UNIVERSIDADE

Este tópico é parte dos objetivos desta pesquisa, atende a proposta de elaboração de um modelo de relatório de capital intelectual para instituição de ensino superior, uma aplicação na Universidade Federal do Tocantins. Este modelo de relatório de capital intelectual para Universidade é o produto da dissertação, requisito exigido pelo Programa de Pós-graduação Mestrado em Políticas Pública da Universidade Federal do Tocantins.

Os indicadores que compõe este modelo são demonstrações, pois ao elaborar o relatório de capital intelectual tem que considerar todos os indicadores que representam os objetivos estratégicos, o capital intelectual e o resultado da instituição, portanto trata-se de um modelo dinâmico, sujeito a mudanças de acordo a expectativa de cada instituição.

Inicialmente é fundamental saber que, a divulgação do capital intelectual é importante na medida em que sua visualização permita fazer valorização da organização, por meio da demonstração de sua expectativa de desempenho, dos recursos disponíveis e os resultados alcançados.

Isto é possível através da demonstração da estratégia institucional que é o conjunto de objetivos a serem alcançados pela organização. Contribuem também para a demonstração do valor da instituição o capital humano, capital estrutural e capital relacional, que são os servidores (técnico e docente), as estruturas físicas, equipamentos e as atividades prestadas à sociedade. E por último é importante demonstrar o resultado da instituição, para ver como os objetivos estão sendo alcançados.

A UFT é uma instituição de conhecimento, utiliza sua estrutura para promover o desenvolvimento econômico e social da sociedade, portanto faz-se necessária divulgar informações que fortaleça o valor da instituição perante a sociedade, de forma simplificada.

Esta pesquisa elaborou, a partir do modelo de relatório de capital intelectual estudado por Leitner (2004), uma estrutura de relatório de capital intelectual com informações retiradas da análise documental. Este modelo visa evidenciar os objetivos estratégicos da instituição para o exercício, contemplando o planejamento e avaliação institucional, o desenvolvimento institucional, a política acadêmica, a política de gestão e a infraestrutura da instituição, essas categorias são mensuradas através de ações.

A categoria Objetivos Estratégicos do Exercício pode ser definida como o conjunto de ações que a instituição pretende desenvolver durante o ano corrente. O importante na

definição das ações que irão compor o relatório de capital intelectual que elas sejam mensuráveis, e identificáveis pelos usuários da informação, nesta escolha o gestor ao elaborar o relatório tem a discricionariedade de analisar os indicadores que melhor reflete os objetivos da instituição.

Outra categoria proposta no modelo é o capital intelectual, dividido em capital humano, capital estrutural e capital relacional, esta categoria contempla 35 (trinta e cinco) indicadores. Para esta categoria pode ser considerado como indicador de capital humano, o número de servidores (técnicos, docentes, pesquisadores e outros colaboradores), número de alunos, capacitação para os servidores, formação dos servidores, experiência dos servidores, etc. Trata-se de indicadores que representa valores humanos, sendo também de livre escolha do gestor.

O capital estrutural é todo elemento que dá suporte ao capital humano para desenvolver suas atividades, como a infraestrutura física, software, métodos, banco de dados e equipamentos em geral. O Capital relacional são indicadores que representam a comunicação da instituição com a sociedade, são as parcerias, as ações de extensão, os canais de divulgação da instituição, etc.

Tem também a categoria de indicadores de resultados, que está dividida e em pesquisa, educação, comercialização e transferência de conhecimento ao público, esta categoria é composta por 29 (vinte e nove) indicadores. Os resultados de uma instituição de ensino superior, são de forma geral dados referentes a desempenho acadêmico, defesas de dissertações e teses, programas de pesquisas desenvolvidas, artigos publicados, ou seja, são indicadores mensuráveis relacionados ao ensino e a pesquisa. Outros resultados da instituição são as marcas, patentes e produtos desenvolvidos e comercializados, nesta mesma categoria tem os indicadores de transferência de conhecimento ao público através de canais para divulgação de conhecimento, palestra ao público e os serviços prestados.

Estas definições são importantes para elaboração do relatório de capital intelectual, ajuda procurar os elementos que valoriza e representa a instituição, o importante é da ênfase aos valores da instituição de forma simplificada para facilitar o entendimento do usuário da informação.

Por ser um modelo bastante sintetizado, o gestor deve ter a sensibilidade para analisar se os usuários necessitam de mais detalhes das informações constantes no modelo. Para atender essa necessidade é importante que elabore notas explicativas para complementar as informações do relatório, mas sem perder a objetividade.

**Quadro 16:** Modelo de relatório de capital intelectual para instituição de ensino superior

<b>CATEGORIAS</b>		
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EXERCÍCIO 2017</b>		
	<b>Nº de ações</b>	<b>% realizado</b>
<b>1. PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL</b>		
<b>1.1</b> Demonstrar a evolução institucional a partir dos processos de avaliação e planejamento Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
<b>1.2</b> Demonstrar a existência de projeto/processo de auto avaliação institucional. Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
<b>1.3</b> Incentivar a participação da comunidade acadêmica na auto avaliação institucional. Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
<b>1.4</b> Divulgar os resultados do processo de auto avaliação institucional e das avaliações externas para a comunidade acadêmica Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
<b>1.5</b> Elaborar o relatório de auto avaliação Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
<b>2. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>		
<b>2.1</b> Desenvolver a missão institucional, metas e objetivos do PDI Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
<b>3. POLÍTICAS ACADÊMICAS</b>		
<b>3.1</b> Dimensionar as ações acadêmico-administrativas considerando/relacionando-as às políticas de ensino para os cursos de graduação Ação 1 Ação 2 ...		
<b>3.2</b> Dimensionar as ações acadêmico-administrativas de ensino para os cursos de pós-graduação stricto sensu Ação 1 Ação 2 ...		
<b>3.3</b> Dimensionar ações acadêmico-administrativas relacionando-as com as políticas de ensino para os cursos de pós-graduação lato sensu.	Nº de ações	

Ação 1 Ação 2 ...		
3.4 Dimensionar as ações acadêmico-administrativas para a pesquisa/iniciação científica, tecnológica. Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
3.5 Dimensionar ações acadêmico-administrativas de extensão, objetivando, o apoio à realização de programas, projetos, atividades e ações. Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
3.6 Dimensionar ações de estímulo e difusão interna e externa das produções acadêmicas Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
3.7 Dimensionar e implantar ações de comunicação com comunidade externa e interna Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
3.8 Dimensionar ações de estímulo e difusão interna e externa das produções acadêmicas. Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
3.9 Programas de apoio à realização de eventos internos, externos e produção discente Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
3.10 Dimensionar ações relacionadas à política de acompanhamento dos egressos Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
3.11 Atuação dos egressos no ambiente socioeconômico Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
3.12 Dimensionar ações relacionadas com inovação tecnológica e com a propriedade intelectual Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
3.13 Dimensionar ações relacionadas com acessibilidade Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
<b>4. POLÍTICA DE GESTÃO</b>	<b>Nº de ações</b>	<b>% realizado</b>
4.1 Promover ações de valorização, formação e capacitação docente; qualificação acadêmica docente e a devida divulgação das ações para os docentes.	Nº de ações	

Ação 1 Ação 2 ...		
4.2 Promover ações de valorização, formação e capacitação do corpo técnico-administrativo. Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
4.3 Promover ações de valorização institucional. Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
4.4 Promover ações para uma contínua avaliação e modernização do sistema de registro acadêmico conforme às necessidades institucionais e dos discentes. Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
4.5 Promover ações voltadas à sustentabilidade financeira Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
4.6 Realizar a previsão/execução dos recursos orçamentários de forma a atender ao custeio e aos investimentos em ensino, extensão, pesquisa e gestão Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
4.7 Coerência entre plano de carreira e a gestão do corpo docente Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
4.8 Coerência entre o plano de carreira e a gestão do corpo técnico-administrativo. Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
<b>5. INFRAESTRUTURA</b>		
5.1. Dimensionar as necessidades de instalações administrativas, salas de aula, auditórios, salas de professores, espaços para atendimento aos alunos, infraestrutura da CPA, gabinetes/estações de trabalho para professores em tempo integral – TI, instalações sanitárias, bibliotecas, de laboratórios de informática, laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas, dos espaços de convivência, de alimentação e de esporte e lazer. Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	% realizado
5.2 Dimensionar as ações de modernização do sistema de biblioteca da UFT (serviços e informatização via Internet, consulta e reserva), informatização do acervo etc. Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações	
5.3 Biblioteca: plano de atualização do acervo	Nº de ações	

Ação 1 Ação 2 ...			
5.4 Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações		
5.5 Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações		
5.6 Estabelecer as diretrizes quanto à elaboração de projetos, edificações e ambientes administrativos, de ensino, pesquisa, extensão e de convivência da UFT Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações		
5.7 Planejar de forma racional a ocupação dos campi, e viabilizar a concessão de área, avaliação e regularização de imóveis Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações		
5.8 Promover ações voltadas sustentabilidade ambiental Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações		
5.9 Planejar e implementar os serviços continuados para a manutenção das atividades Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações		
5.10 Dimensionar e fortalecer a infraestrutura externa Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações		
5.11 Dimensionar e fortalecer a infraestrutura na área de saúde Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações		
5.12 Dimensionar as necessidades de fiscalização da execução de contratos de obras e serviços Ação 1 Ação 2 ...	Nº de ações		
<b>INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL</b>			
<b>1. Capital Humano (CH)</b>	<b>Ano X1</b>	<b>Ano X2</b>	<b>Variação</b>
Número de servidor professores especialista			
Número de servidor professores mestrando e doutorado			
Número de servidor professores pós-doutorado			
Número de servidor professores - Superior completo ou habilitação legal equivalente			
Número de servidores técnicos-administrativos nível fundamental, médio ou técnico			

Número de servidor técnicos-administrativos especialista			
Número de servidor técnicos-administrativos mestrado e doutorado			
Número de servidor técnicos-administrativos pós-doutorado			
Número de servidor técnicos-administrativos superior completo ou habilitação legal equivalente			
<b>2. Capital Estrutural (CE)</b>	<b>Ano X1</b>	<b>Ano X2</b>	<b>Variação</b>
Salas de aulas			
Bibliotecas			
Salas administrativas			
Salas de Coordenações de curso			
Salas e apoio acadêmico			
Salas para docentes			
Salas de reunião			
Auditórios			
Laboratórios de informática			
Laboratórios específicos			
Acervo de biblioteca			
Equipamentos para laboratórios			
Móveis e equipamentos administrativos			
<b>3. Capital Relacional (CR)</b>	<b>Ano X1</b>	<b>Ano X2</b>	<b>Variação</b>
Bolsista de intercâmbio com outras instituições ingressantes (nacionais e internacionais)			
Bolsista de intercâmbio com outras instituições (nacionais e internacionais)			
Cientistas de outras instituições na universidade (nacionais e internacionais)			
Cientistas da universidade em outras instituições (nacionais e internacionais)			
Número de congressos visitados			
Número de congressos hospedados			
Número de servidores financiados por fundos não institucionais			
Número de atividades em comissões			
Número de parcerias (públicas e privadas)			
Projetos de extensão			
Ações de divulgação da instituição (imagem, produtos etc.)			
Eventos sociais e culturais			
Participação no mercado (local, regional)			
<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>			
<b>1. Pesquisa</b>	<b>Ano X1</b>	<b>Ano X2</b>	<b>Variação</b>
Artigos publicados			
Dissertações defendidas			
Teses defendidas			

Doutores pesquisadores			
Mestres pesquisadores			
Pesquisadores parceiros (Nacionais e internacionais)			
Fundos não institucionais (pesquisa por contrato etc.)			
Programas de pesquisa			
Produtos desenvolvidos			
Eventos científicos			
<b>2. Educação</b>	<b>Ano X1</b>	<b>Ano X2</b>	<b>Variação</b>
Cursos de Graduações			
Programas Pós-graduação <i>latu sensu</i>			
Programas de Pós-graduação <i>stricto sensu</i>			
Duração média dos estudos			
Número de programas de pesquisas			
Professor por aluno			
Taxa de abandono			
Taxa de evasão			
Trabalho de conclusão de curso apresentados			
<b>3. Comercialização</b>	<b>Ano X1</b>	<b>Ano X2</b>	<b>Variação</b>
Taxa de empregabilidade dos graduados			
Taxa de empregabilidade de mestre e doutores			
Renda gerada a partir de licenças			
Número de licenças concedidas			
Patentes registradas			
Marcas registradas			
<b>4. Transferência de conhecimento para o público</b>	<b>Ano X1</b>	<b>Ano X2</b>	<b>Variação</b>
Site de acesso			
Palestras (não científicas)			
<b>5. Serviços</b>	<b>Ano X1</b>	<b>Ano X2</b>	<b>Variação</b>
Prestação de Serviços (medição e laboratório e pareceres de especialistas)			

**Autor:** Elaborado pelo autor

O desenvolvimento do modelo partiu da análise da literatura sobre relatório de capital intelectual, é uma tentativa de criar um modelo resumido das informações de capital intelectual da instituição. É uma proposta para aplicação na UFT através dos gestores, portanto é importante saber qual a opinião sobre o modelo apresentado.

As opiniões foram levantadas através da entrevista semiestruturada aplicada aos gestores da UFT, onde foram feitos questionamentos a respeito do modelo. A primeiro perguntou se a proposta de **relatório permite a visualização do desempenho da instituição, contribuindo para a transparência?**

Este questionamento avalia a viabilidade do modelo para cumprir uma de suas funções que é mostrar o desempenho da instituição, visto que trata de uma instituição pública e tem o dever de mostrar seus resultados. Para um dos gestores o modelo apresentado atende em parte,

Permite sim, parcialmente nesta maneira, não dá para ver totalmente o desempenho da instituição, mas pelo que vi aqui são indicadores importantes que eu utilizaria também para mostrar a Universidade. E também contribui com a transparência faltando apenas a questão do orçamento, que é fundamental, para dá mais transparência (PR3).

Quanto ao atendimento total para divulgação do resultado, cabe cada gestor inserir indicadores que achar ser importantes por se tratar de um modelo que pode ser ajustado de acordo a necessidade de cada instituição. Ainda relativo a mesma pergunta, outro gestor afirma que o modelo “faz uma radiografia bastante interessante, sem dúvida, dá para visualizar o resultado” (PR6).

Quanto à importância das informações constante no modelo, numa escala de 0 a 10, obteve uma média 7, por vários fatores. Um dos gestores afirmou que o modelo faltou dados que são importantíssimos, PR3 afirma que “as informações que constam aí (modelo) são importantes, agora não sei se estão todas as mais importantes, portanto não tenho como julgar isso aqui agora”. O relatório de capital intelectual é composto por informação que são inseridas a critério do gestor, fica então a cargo de cada um julgar quais informações refletem o capital intelectual da instituição.

Outra função do modelo de relatório de capital intelectual é simplificar a forma de demonstrar os aspectos de planejamento, recurso da instituição e os resultados alcançados, neste sentido foi perguntado se o **modelo de relatório de capital intelectual simplifica ou complica o entendimento das informações pelos diversos usuários?**

PR1 “esse modelo que está aqui, assim frio pouco informa o usuário, esse modelo, por que a sociedade não tem interesse”. “O Usuário universitário não teria problema nenhum em entender esse relatório, depende do nível de instrução do usuário. (PR3) acredita que facilita o entendimento: “pelo que eu estou olhando acredito que simplifica, pelo menos com essas informações, que qualquer pessoa vai compreender” (PR4).

Este relatório tenta facilitar o acesso à informação pelos usuários, buscando informações simplificada mais que retrate a instituição, imprimindo visibilidade aos pontos fortes da instituição para atrair alunos e profissionais que queiram ingressar na Universidade.

Para saber se os gestores acham que a publicação das informações de capital intelectual impacta na decisão de alunos e profissionais procurar a instituição. A maioria dos gestores acha que a “sociedade buscar pouca informação por isso talvez o impacto na decisão de procurar a universidade em detrimento de outra é uma incógnita” (PR2).

Tem também entrevistado que acha que informações como número e qualificação dos professores/pesquisadores, publicações de artigos impactam positivo na tomada de decisão para ingresso na instituição, contribuindo com a divulgação das informações da instituição (PR6).

Pode sim. Justamente por ser mais um instrumento de publicação das informações da Universidade, fazendo tipo uma propaganda e um marketing sobre o que a instituição oferece, esse relatório traz um retrato da instituição, ainda mais se for simplificado do modo apresentado aqui. (PR7)

Sendo assim este modelo é o início para práticas de elaboração de relatório de capital intelectual em instituição de ensino superior. Visando a demonstração do valor das organizações através de seu desempenho, visto em sua estratégia, recursos e resultados alcançados.