

**Os Direcionadores de Valor nas Universidades: um Estudo Comparativo Entre
Wissensbilanz (Áustria) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (Brasil)**

**The Value Administrators at Universities: a Comparative Study Between Wissensbilanz
(Austria) and the Institutional Development Plan (Brazil)**

Claudio Marcos Maciel da Silva

Doutorado em Administração pela Universidade do Grande Rio

Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas

Professor da Universidade Estácio de Sá

E-mail: professorclaudiomaciel@gmail.com

José Francisco de Carvalho Rezende

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Grande Rio

E-mail: rezende.jf@gmail.com

Endereço: Claudio Marcos Maciel da Silva
Avenida Venezuela 43, Rio de Janeiro

Endereço: José Francisco de Carvalho Rezende
Rua da Lapa 86, Rio de Janeiro

Editor Científico: Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

**Artigo recebido em 02/03/2017. Última versão
recebida em 11/04/2017. Aprovado em 12/04/2017.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

RESUMO

O objetivo deste estudo é realizar uma comparação entre o Plano de Desenvolvimento Institucional - divulgado pelas universidades no Brasil – e os relatórios de Capital Intelectual das universidades austríacas, de forma a ser possível identificar direcionadores de valor em comum. Foi realizado um estudo documental, com análise de conteúdo dos principais relatórios de gestão das Universidades, tendo como referências três universidades do Brasil e três da Áustria. Os resultados apontam que ambos os relatórios identificam direcionadores em comum pertencentes ao Capital Intelectual. No entanto, a construção de um Relatório de Capital Intelectual deve respeitar as características do modelo de ensino superior pertinentes a cada país.

Palavras-chave: Capital intelectual. Relatórios Financeiros. Gestão de Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

The objective of this study is to make a comparison between the Institutional Development Plan - published for universities in Brazil - and the Intellectual Capital Reports of the Austrian universities, in order to be able to identify common value drivers. A documentary study was carried out, with content analysis of the main management concepts of the universities, with three universities in Brazil and three in Austria as references. The results indicate that the two types identify common drivers belonging to Intellectual Capital. However, the construction of an Intellectual Capital Report must respect as characteristics of the higher education model in each country.

Key words: Intellectual Capital. Financial Reports. Management of Higher Education institution.

1.INTRODUÇÃO

As universidades possuem um papel determinante na geração do conhecimento e de valor para a sociedade no século XXI. Embora os estudos sobre o Capital Intelectual somente tenham recebido atenção especial a partir da segunda metade do século XX, hoje em dia, o tema na agenda de pesquisa que abrange empresas, governos e atividades do terceiro setor (STEWART, 1997; SVEIBY, 1997; CHOO; BONTIS, 2002; EDVINSSON; KIVIKAS, 2007).

No século XXI, a gestão das instituições de ensino superior (IES) deve ser capaz de acompanhar a criação de valor a partir de fluxos e estoques de ativos tangíveis e intangíveis. As universidades devem adotar um sistema de informações financeiras e não financeiras, possibilitando a de forma a prestação de contas à sociedade e demais stakeholders (CORCOLES; PENALVER; PONCE, 2010; SANCHEZ *et al.*, 2009).

Pesquisadores de diferentes nacionalidades vêm relatando experiências acerca da identificação e da divulgação do Capital Intelectual nas IES. A experiência europeia é discutida, por exemplo, por – CRANFIELD; TAYLOR, 2008; RAMIREZ CORCOLES, 2013; RAMIREZ CORCOLES; GORDILLO, 2010; SILVESTRI; VELTRI, 2011. No mesmo diapasão, há discussões cobrindo a Oceania (KASAMI; VAFARI, 2012); o Oriente Médio (RAFIEE *et al.*, 2015; SHARABATI *et al.*, 2013); a Ásia (MUMTAZ; ABBAS, 2014) e as Américas (SALGADO *et al.*, 2015).

Nas universidades austríacas, há mais de dez anos, existe a obrigatoriedade de divulgação de relatórios cobrindo itens do Capital Intelectual - os Wissensbilanz. Para as universidades brasileiras, é necessária a apresentação quinquenal do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Este documento retrata informações que podem ser compatíveis com itens integrantes do capital intelectual, e suas dimensões: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

Fazlagic (2005) apresentou quatro razões para que o capital intelectual seja identificado e mensurado em Universidades. A primeira se traduz na transparência nas Universidades Públicas, uma vez que a fiscalização dos recursos públicos é uma demanda crescente na sociedade. A segunda razão se refere a necessidade de rankings mais completos sobre Universidades, em comparação aos que são divulgados pela imprensa. O gerenciamento do capital intelectual em IES também facilitaria a articulação entre a Universidade e setor produtivo, em especial a indústria. Por fim, as IES podem intensificar relações com suas congêneres, de forma a construir alianças estratégicas.

O objetivo deste estudo é realizar uma comparação entre o Plano de Desenvolvimento Institucional - divulgado pelas universidades no Brasil – e os relatórios de Capital Intelectual das universidades austríacas, para tornar possível identificar direcionadores de valor em comum. Lopes (2013) considera que, com relação aos recursos intangíveis, a identificação do que se pretende explorar, já é uma importante contribuição no âmbito das ciências.

Este trabalho está organizado no formato de cinco tópicos. Além da Introdução, o tópico seguinte é destinado a apresentar a experiência austríaca com seus indicadores de Capital Intelectual e de entrada e saída de recursos gerenciáveis pelas universidades. Posteriormente será apresentada a experiência brasileira de relatório de planejamento de longo prazo das universidades, denominados Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs). A comparação entre tais relatórios será realizada com o foco na identificação de elementos em comum de subfatores do Capital Intelectual. Por fim, as considerações finais abordarão sugestões de medidas a serem implementadas pelos órgãos regulatórios.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Relatório de Desempenho e de Capital Intelectual das Universidades Austríacas

Fazlagic (2004) enumera quatro razões para que o capital intelectual seja identificado e mensurado em Universidades. A primeira se traduz na transparência nas Universidades Públicas, uma vez que a fiscalização dos recursos públicos é uma demanda crescente na sociedade. A segunda razão se refere à necessidade de rankings mais completos sobre Universidades, em comparação aos que são divulgados pela imprensa. O gerenciamento do capital intelectual em IES também facilitaria a articulação entre a Universidade e setor produtivo, em especial a indústria. Por fim, as IES podem intensificar relações com suas congêneres, de forma a construir alianças estratégicas

O pioneirismo da experiência austríaca se dá pelo Austrian Institute of Technology (AIT) – antigo Austrian Research Center (ARC), que foi a primeira organização europeia a divulgar um relatório de capital intelectual em 1999 (SANCHEZ *et al.*, 2006). O relatório sobre Capital Intelectual (CI) em universidades austríacas foi instituído em 2006 por meio da lei sobre regulamentação do Balanço do Capital Intelectual 63/2006, alterada pela lei 216/2010. A organização deste Balanço do Capital Intelectual realiza-se em quatro seções: relatório de desempenho, dados do Capital Intelectual, processos (inputs) e, por fim, produtos e serviços gerados (outputs).

2.1.1 Relatório de Desempenho

No relatório de desempenho, as universidades devem prestar informações sobre o desenvolvimento de suas atividades de acordo com a legislação austríaca - Wissensbilanz-Verordnung – WBV, BGBl. II Nr. 216/2010 - contemplando os seguintes itens: apresentação e estratégia da universidade, estrutura organizacional, qualidade de gestão, desenvolvimento pessoal e profissional, pesquisa e desenvolvimento, ensino e formação, universidade e sociedade, internacionalização e mobilidade, Cooperação, Bibliotecas e outras instalações, Infraestrutura, Prêmios e Distinções Concedidos

Na apresentação da estratégia é abordada a história da universidade, bem como valores, missões, objetivos e metas a serem alcançadas no período coerente com o seu plano estratégico. No relatório da Universidade Innsbruck, esta apresentação é feita nas áreas de ensino pesquisa, desenvolvimento local e de rede, recursos humanos e infraestrutura. Leitner e Curaj (2014) consideram que o ponto de partida de um relatório de capital intelectual é a informação da missão e do planejamento estratégico de uma universidade.

Existe um campo destinado à estrutura organizacional da universidade, onde é apresentado o organograma com currículo dos seus principais dirigentes.

As universidades devem apresentar resultados apontados pelas suas respectivas auditorias de qualidade. Além disto, ela apresenta informações sobre a avaliação das unidades, avaliação de cursos, obtenção de grau acadêmico, critérios de nomeação, critérios de pontuação na carreira, critérios de composição de conselhos científicos, comitê de ética, integridade científica, bem como diversas diretrizes e recomendações.

No tópico “desenvolvimento pessoal e profissional”, as universidades austríacas informam as políticas relativas aos recursos humanos. Importante destacar a preocupação das universidades com a conciliação entre o trabalho e o ambiente de bem-estar com a família. Também são apresentados os programas de treinamento e de capacitação de seus funcionários.

Em “pesquisa e desenvolvimento” são informados os projetos de pesquisa e suas fontes de financiamento de cada universidade. Tais relatórios podem conter os principais programas de pesquisas e suas fontes de financiamento, ou mesmo a demonstração de receitas geradas pelos projetos desenvolvidos. A produção científica gerada pelos seus pesquisadores também pode ser apresentada neste campo.

No tópico “ensino e formação” as universidades informam as iniciativas de apoio ao estudante, a preocupação com a empregabilidade de seus alunos, controle da evasão. Ações que buscam intermediar a relação professor e aluno também são informadas neste tópico.

O relatório austríaco deve, ainda, conter as atividades realizadas com a sociedade como por exemplo, projetos de extensão, práticas de sustentabilidade social e ambiental, ações de igualdade de gênero, etc. O acompanhamento com os egressos também é divulgado.

Em “internacionalização e mobilidade” são divulgados os principais acordos de parceria e de cooperação com as demais universidades estrangeiras. Estes acordos podem permitir a mobilidade de alunos e de pesquisadores, bem como a promoção de Congressos e Seminários na Universidade. No tópico “cooperação” são descritos os projetos de pesquisa que envolvam empresas e universidades, ou mesmo entre universidades. Muitos destes projetos são financiados por fundos comunitários da União Européia.

A biblioteca e outras instalações possuem um tópico específico. Nele, a universidade informa os recursos disponíveis para consulta e pesquisa, abrangendo não somente livros físicos, como a mídia digitalizada. Também, neste item, é apresentada a infraestrutura relativa a atividades desportivas. As informações relativas à infraestrutura física de cada Campi constam neste tópico. São descritos os prédios, instalações e projetos de expansão da Universidade.

A universidade também divulga os prêmios e distinções oferecidas no período. Muitos destes prêmios são destinados a incentivar a pesquisa no âmbito da Universidade, como também estimular pesquisadores que se destacaram, no período.

2.1.2. Principais dados sobre Capital Intelectual (CI)

Após a apresentação do relatório de desempenho da Universidade, a legislação austríaca solicita alguns indicadores pertinentes ao Capital Intelectual. Para isto, foi utilizado a seguinte terminologia a fim de classificar as diferentes dimensões: Capital Humano (CH), Capital Estrutural (CE) e Capital Relacional (CR) (EDVINSSON; MALONE, 1998; BONTIS, 1999; ROOS *et al.*, 1997). Tais dimensões, apesar de serem apresentadas separadamente, possuem uma relação de interdependência entre si (NAZARI; BAREMANS, 2007).

Como Capital Humano são incorporados gastos com voltados a educação, formação e assistência médica dos colaboradores das organizações, e o argumento dos pesquisadores de que é fonte de estratégia de inovação para as organizações. Já o Capital Estrutural é considerado como “depósito de conhecimento”, incluindo rotinas organizacionais, estratégias,

manuais de processo e bases de dados nas discussões. “O Capital Estrutural é o conhecimento que permanece na organização mesmo quando os empregados vão para casa” (Ordenez de Pablos, 2004). O terceiro elemento do Capital Intelectual é chamado de Capital Relacional, sendo definido como a capacidade da organização de interagir positivamente com os seus stakeholders na busca pela motivação na geração de riqueza por meio do Capital Humano e Capital Estrutural.

Quadro 1- Principais indicadores de Capital Intelectual

Capital Intelectual - Principais dados
<p>1. Capital Humano Corpo Técnico e Docentes Títulos de Livre docência Número de contratações Proporção entre Homens e Mulheres Diferença Salarial entre Homens e Mulheres</p> <p>2. Capital Estrutural Número de instituições envolvidas em acordos de cooperação Receita com Projetos em pesquisa e Desenvolvimento Investimento em Infraestrutura</p> <p>3. Capital Relacional Número de Pesquisadores da IES no exterior (5 dias) Número de Pesquisadores do exterior na IES (5 dias)</p>

Fonte: Wissensbilanz-Verordnung – WBV, BGBl. II Nr. 216/2010.

Os dados apresentados no Capital Humano são relativos ao número de docentes e de funcionários técnico-administrativos, títulos concedidos pela instituição de livre-docência, número de contratações no período, proporção entre homens e mulheres e diferença salarial entre homens e mulheres. Esta ação afirmativa do monitoramento do gênero é uma característica relevante deste relatório, sendo reflexo da cultura organizacional que demanda esta discussão.

Quanto ao Capital Estrutural são informados o número de Instituições envolvidas em acordos de cooperação, receita com projetos de pesquisa e desenvolvimento e investimento em infraestrutura.

Já no que concerne ao Capital Relacional, os indicadores listados por este relatório abrangem o número de pesquisadores da Universidade no exterior pelo prazo mínimo de cinco dias, bem como o número de pesquisadores estrangeiros na IES, também, pelo mesmo prazo mínimo citado anteriormente.

Altenburger and Schaffhauser-Linzatti (2006) alertaram que a simples apresentação de dados quantitativos podem levar as universidades estarem preocupadas em atingirem as métricas, em detrimento do cumprimento de seu plano estratégico.

2.1.3 Informações de Processos e Produtos e Serviços Gerados

Com o Capital Intelectual reconhecido na primeira parte do relatório, com os seus principais dados exigidos pelo órgão regulador, os relatórios a seguir mostram como, a partir do gerenciamento deste, é capaz de gerar produtos e serviços da Universidade (LEITNER, 2004). O gerenciamento destes recursos intangíveis pode criar valor para a universidade superior ao de seus concorrentes (BESANKO *et al.*, 2012; TEECE, 2009).

Assim, dois tópicos são exigidos no relatório dos processos básicos: “Ensino e formação” e “Pesquisa e desenvolvimento”. No primeiro tópico, há informações relativas a quantidade de docentes e pesquisadores em tempo integral, número de alunos matriculados, número de cursos de graduação e de pós-graduação, participação de alunos em programas de mobilidade internacional. No segundo tópico, as informações abrangem a dedicação integral de pesquisadores e o quantitativo de doutorandos em contrato de trabalho com a Universidade. O mapeamento dos pesquisadores envolvidos com pesquisa dentro de uma universidade é importante para verificar os resultados advindos dos produtos e serviços gerados por tais pesquisadores.

Com o objetivo de mensurar os produtos e serviços gerados pela universidade, o Relatório de Capital Intelectual exige a divulgação dos resultados obtidos no gerenciamento dos processos do Ensino e Formação e de Pesquisa e Desenvolvimento (Quadro 2). É uma forma de acompanhar, na prática, os resultados gerados pelos ativos intangíveis, articulando, assim, a teoria e a prática da gestão do capital intelectual (BONTIS, 2002; DUMAY, 2009, 2012)

Os produtos e serviços gerados no campo de Ensino e Formação incluem o número de graus concedidos, de diplomas concedidos no tempo de estudo exigido, na estada no estrangeiro. Quanto à Pesquisa e desenvolvimento são solicitados a Produção Científica, a participação em Congressos e Conferências e os números de marcas e patentes gerados

Quadro 2 – Entradas e saídas do gerenciamento do Capital Intelectual

Capital Intelectual - Relatório de Desempenho	Processos Básicos	Produtos e Serviços gerados
ENSINO E FORMAÇÃO	Número de Docentes em Tempo Integral	Número de graus concedidos
	Número de Alunos Matriculados	Número de diplomas concedidos no período de estudo
	Número de cursos e programas de pós graduação	Estada no estrangeiro
	Participação de estudantes em programas de mobilidade internacional	
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	Pesquisadores em tempo integral	Produção Científica
	Doutorandos em Contrato de Trabalho com a Universidade	Apresentações em Congressos/Conferências
		Número de Marcas e Patentes

Fonte: Wissensbilanz-Verordnung – WBV, BGBl. II Nr. 216/2010.

2.2.O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – Brasil

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um relatório quinquenal de plano de ação das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil. Foi implementado por meio do decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006. O objetivo principal deste documento é a de identificar a filosofia gerencial da IES, articulando o planejamento estratégico de gestão e as diretrizes pedagógicas, cujas ações vão refletir as atividades acadêmicas desenvolvidas.

A estrutura do PDI prevista na legislação abrange dez tópicos: perfil institucional, Projeto Pedagógico Institucional (PPI), cronograma de implantação e desenvolvimento da Instituição, perfil do corpo docente, organização administrativa da IES, políticas de atendimento aos discentes, infraestrutura, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional, aspectos financeiros e orçamentários e anexos.

As IES (especificamente as universidades) devem inserir informações pertinentes aos recursos disponíveis que possuem e os planos de ação que pretendem desenvolver no decorrer dos cinco anos seguintes. O PDI apresenta em seu perfil institucional os valores da

universidade com a sua missão, objetivos e metas estabelecidas, de forma a cumprir com o planejamento estratégico.

O Projeto Pedagógico Institucional (denominado PPI) é um documento pertencente ao PDI que informa os princípios que vão nortear as políticas de ensino, pesquisa extensão e gestão das universidades. Este campo, também está destinado às ações de responsabilidade das Universidades. Pelas próprias características do Brasil, a universidade desempenha um papel relevante nas ações de responsabilidade social junto a comunidades mais pobres.

O PDI também contém um cronograma de implantação e desenvolvimento da Instituição, no qual são divulgadas informações sobre o número de cursos ofertados pela universidade, assim como o número de alunos de graduação, pós-graduação, ensino à distância e das unidades administrativas.

No perfil do corpo docente, é informado não só o quantitativo do corpo docente, como a titulação acadêmica (Doutorado ou Mestrado), o regime de tempo de trabalho dedicado à Instituição (Tempo parcial e integral), tempo de experiência no magistério e em atividades não acadêmicas. Deve ser apresentado não só o quadro atual, como também o quadro futuro, coerente com os planos de expansão da Universidade.

A informação quanto à organização administrativa da universidade está nos mesmos moldes do relatório de desempenho do Capital Intelectual austríaco. O PDI apresenta também o seu organograma administrativo, assim como as instâncias de decisão e os órgãos colegiados. Os dirigentes possuem uma grande responsabilidade na condução de uma universidade, comparável a “mão invisível” dos gestores profissionais citados por Chandler (1962,1990), em seus primeiros estudos sobre estratégia empresarial.

As políticas de atendimento aos discentes informam as ações que a universidade desenvolve em apoio ao corpo discente, seja no âmbito pedagógico ou financeiro. Também são apresentadas as políticas de acompanhamento de egressos. Ainda são informados de que forma a Universidade estimula a criação e manutenção das Empresas Juniores.

A infraestrutura corresponde ao gerenciamento dos recursos físicos de uma universidade de forma a assegurar condições de oferta mínimas de funcionamento de cursos. Esta infraestrutura, no relatório brasileiro, abrange desde as suas instalações físicas, de laboratórios e sistemas de informação disponíveis. As condições de oferta apresentadas pelas Bibliotecas tais como espaço físico, acervo de publicações física e digital também são relatados neste tópico.

A avaliação e acompanhamento do PDI abordam as avaliações internas e externas a que a Universidade está submetida. A avaliação interna é realizada por um comitê de auto-

avaliação denominado CPA (Comissão Própria de Avaliação), obrigatório para todas as IES, de acordo com Lei nº 10.861/2004 (SINAES). Quanto às avaliações externas, os cursos de graduação da Universidade são recredenciados periodicamente por meio de inspeções técnicas, realizadas pelo instituto de pesquisas do Ministério da Educação no Brasil – o Instituto Nacional de estudos e Pesquisas (INEP). No caso de cursos de pós-graduação, a regulamentação e fiscalização são exercidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

O tópico “aspectos financeiros e orçamentários” do PDI descreve de que forma o planejamento estratégico deve ser realizado numericamente, por meio da previsão orçamentária elaborada pelas Universidades para os próximos cinco anos, bem como seus planos de investimentos. Ballow *et al.* (2004) destacam a responsabilidade dos gestores de gerenciar os ativos intangíveis, em função da limitação das informações contábeis.

As universidades brasileiras também apresentam neste Plano de Desenvolvimento outros tópicos, envolvendo a Comunicação com a Sociedade, onde se incluem as ações de responsabilidade sócio-ambiental, internacionalização e cooperação com outras universidades, órgãos de classe e empresas privadas.

3. METODOLOGIA

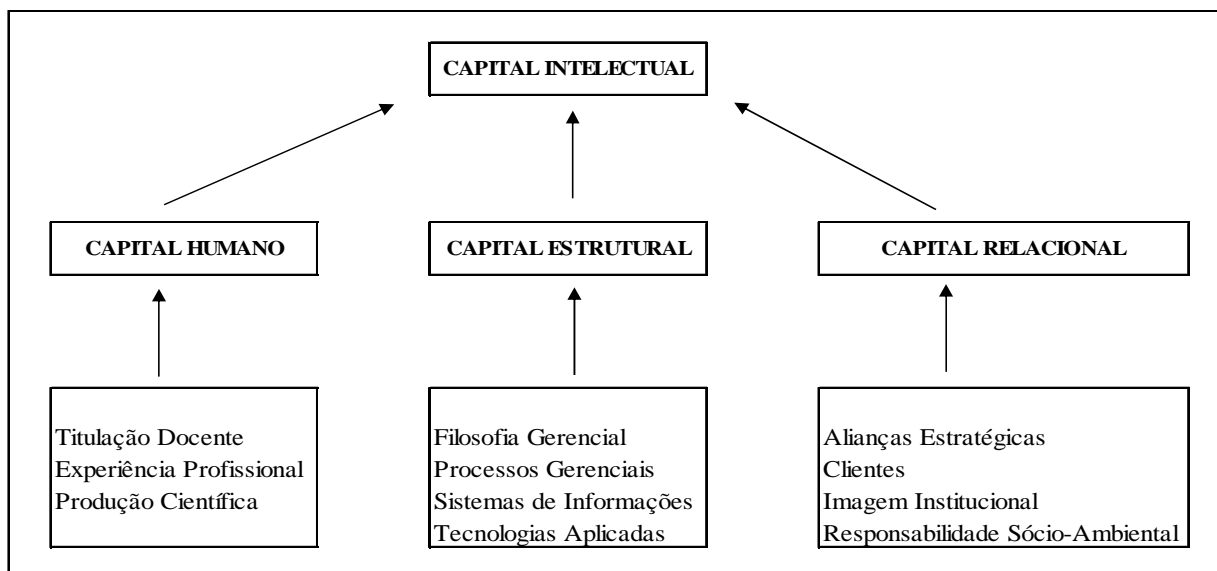
Foi realizado um estudo exploratório, quanto aos fins (VERGARA, 2010), uma vez que a preocupação com uma gestão profissional de IES é recente. Quanto aos meios, este artigo é classificado como documental, pois foram analisados os relatórios de gestão das IES de ambos países.

De forma a realizar análise comparativa entre os relatórios destes dois países, foram investigados relatórios de três universidades austríacas e de três brasileiras, com reputação reconhecida internacionalmente pela QS World University Rankings 2016-2017. As IES Austríacas selecionadas foram: a Universidade de Viena (155º no Ranking da QS World), UT Vienna (183º) e Innsbruck University (299º). As IES brasileiras acreditadas pela sua qualidade de ensino, pesquisa e extensão foram: Universidade de São Paulo – USP (120º), Universidade de Campinas (191º) e Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ (321º).

Para o tratamento destes dados, o método utilizado foi a análise do conteúdo. Foram estipulados *códigos a priori* de forma a ajudar na identificação nos documentos estudados que abordem o tema em questão. Tais códigos correspondem a direcionadores já encontrados em estudos realizados por Maurer (2008), Awad (2010), que adaptaram para a realidade das IES

Posteriormente, todos estes códigos foram agrupados em famílias, nas quais constavam as dimensões do capital intelectual humano, estrutural e relacional, de acordo com o Quadro 3. Para facilitar a organização e apresentação das informações, coletadas foi utilizado o software de análise qualitativa Atlas TI versão 6.0.

Quadro 3 – Direcionadores do Capital Intelectual por dimensão



Fonte Adaptados de Maurer (2008) e Awad (2010).

4.RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao observar a comparação entre os dois documentos, apresentados no Quadro 4, verificou-se que o PDI possui informações similares aos divulgados pelo Relatório de Capital Intelectual. No entanto, o relatório brasileiro não possui relatórios acerca do gerenciamento dos recursos e dos seus produtos e serviços gerados, o que faz com que o relatório austríaco seja mais completo quanto à identificação, mensuração, gerenciamento e controle dos direcionadores do Capital Intelectual.

Quadro 4 – Associação de direcionadores do Capital Intelectual

Capital Intelectual - Relatório de Desempenho (AUSTRIA)	Plano de Desenvolvimento Institucional (BRASIL)	DIRECIONADORES DE VALOR DO CAPITAL INTELECTUAL
Apresentação e Estratégia da Universidade	Perfil Institucional	Filosofia Gerencial
Estrutura Organizacional	Organização Administrativa	Sistemas de Informação e Processos de Gestão

Qualidade de Gestão	Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional	Sistemas de Informação
Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Perfil do Corpo Docente e Políticas de pessoal ao corpo técnico-administrativo	Titulação Docente, Experiência Profissional do Docente, Capacitação do docente
Pesquisa e Desenvolvimento	Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional	Produção Científica, Infraestrutura, Parceria com Centros de Pesquisa
Ensino e Formação	Política de Atendimento aos Discentes	Tecnologia Educacional, Acompanhamento do Egresso, Infraestrutura
Universidade e Sociedade	Comunicação com a Sociedade	Responsabilidade Sócio-Ambiental, Parceria com Mercado de Trabalho
Internacionalização e Mobilidade	Comunicação com a Sociedade	Parceria com Centros de Pesquisa, Imagem Institucional, Produção Científica
Cooperação	Comunicação com a Sociedade	Parceria com Centros de Pesquisa e Mercado de trabalho, Imagem Institucional
Bibliotecas e outras instalações	Infraestrutura Física	Infraestrutura , Sistemas de Informação
Infraestrutura	Infraestrutura Física	Infraestrutura , Sistemas de Informação
Prêmios e Distinções Concedidos	-	Imagem Institucional

Fonte: Autores

4.1 Capital Humano: O papel do corpo docente na capacidade de geração de conhecimento

Não restam dúvidas sobre a importância do docente como principal elemento de capital humano nas universidades. Isto se comprova na extensa divulgação de informações sobre estes profissionais nos relatórios austríacos e brasileiros. Em ambos os relatórios são detalhados dados dos docentes sobre a titulação, seu regime de trabalho, atividades de pesquisas desenvolvidas, atuação em órgãos colegiados, internacionalização.

O desenvolvimento profissional e pessoal é abordado de forma mais aprofundada no relatório austríaco. Enquanto nas universidades brasileiras o foco está na apresentação do perfil do seu corpo de funcionários (titulação e tempo de dedicação de docentes e técnico-administrativos) e ações de medidas que busquem o aperfeiçoamento profissional, os relatórios austríacos demonstram uma preocupação com a qualidade de vida pessoal dos seus

funcionários. Todos os relatórios austríacos estudados evidenciaram ações que fortaleçam as relações entre a vida profissional e pessoal.

Quanto à pesquisa e desenvolvimento, ambos os relatórios apresentam uma preocupação com a produção científica, apresentando metas e objetivos a serem alcançados em termos de desenvolvimento de linhas de pesquisa e de produção de artigos científicos indexados (A USP fixou uma meta de 10.200 artigos indexados para o ano de 2017). As universidades austríacas apresentam os principais projetos de pesquisa desenvolvidos, bem como os principais resultados alcançados.

A internacionalização de pesquisadores, docentes e alunos é fundamental para aumentar a visibilidade da universidade em escala global. Além de melhorar a imagem institucional, a parceria com Centros de Pesquisa pode resultar em ganhos na produção acadêmica e de marcas e patentes. Nesta última década, verifica-se uma maior preocupação por parte de órgãos governamentais e das universidades brasileiras com relação à internacionalização, demonstrado por meio do financiamento de pesquisadores, docentes e alunos para o exterior (SILVA JÚNIOR; KATO, 2016).

Esta preocupação com a internacionalização fez com que a Innsbruck University estipulasse uma quota de co-autoria em publicações Web of Science com pesquisadores estrangeiros.

4.2 Capital Estrutural: filosofia gerencial e a infraestrutura

Os dois relatórios divulgam a filosofia gerencial da Universidade, por meio de sua missão, visão e objetivos a serem alcançados. A missão da Universidade de São Paulo (USP) é de “ministrar o ensino superior, visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação e do magistério em todas as áreas do conhecimento, bem como qualificação para as atividades profissionais”. Por sua vez, a missão da Universidade Técnica de Viena é “Tecnologia para as pessoas – desenvolver a excelência científica e transmitir esta experiência”.

A estrutura organizacional é também apresentada pelos relatórios. De acordo com a qualidade de informação prestada, será possível evidenciar itens do Capital Intelectual pertinentes à qualidade dos sistemas de informação, atuação do corpo técnico administrativo e também dos dirigentes da universidade até ao coordenador de curso. Tanto no relatório austríaco, quanto no relatório brasileiro são apresentados os membros dos principais cargos da Universidade, como a Reitoria, órgãos colegiados e diretores de programas.

Quanto à qualidade de gestão, a legislação austríaca exige uma auditoria de qualidade de gestão, de forma a apontar a qualidade dos serviços prestados pela Universidade. Esta auditoria adota indicadores tanto gerenciais, quanto acadêmicos. A Universidade de Viena apontou no seu relatório de 2015 que 58 projetos de pesquisa elaborados pelos seus doutorandos foram rejeitados por não atenderem aos padrões estabelecidos de qualidade da Universidade.

Por sua vez, a legislação brasileira (Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006), exige que as Universidades tenham uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), composta por representantes da Comunidade Acadêmica (direção, docentes, discentes, funcionários técnico-administrativos e representante da sociedade civil). A CPA tem como principal finalidade implementar e acompanhar a avaliação interna da Universidade.

Cabe observar que algumas universidades privadas no Brasil adotam o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), de forma a padronizar as ações administrativas, abrangendo acompanhamento de requerimentos até compras unificadas (HEKIS,2010).

A infraestrutura está presente em ambos os relatórios gerenciais, detalhando informações sobre as condições de oferta de cada universidade, incluindo laboratórios, equipamentos, bibliotecas e demais acessos.

Especificamente com relação à biblioteca, existe uma especial preocupação das universidades austríacas com as condições de acesso e de uso, o custo com o mercado de publicação eletrônica, envolvendo assinaturas de revistas e manutenção de publicações online e a gestão praticada pelas bibliotecas. A Universidade Técnica de Viena investiu mais de 3 milhões de euros em mídias eletrônicas (e-books, e-jornais e bases de dados). As informações prestadas pelas universidades brasileiras estão restritas ao espaço físico e acervo.

Nas universidades brasileiras, existe uma grande preocupação com o seu custo de manutenção não só no aspecto físico, como no investimento em sistemas de informações. As universidades brasileiras em análise são instituições com grande número de campi, e têm a necessidade de manter um sistema integrado de bibliotecas. Somente a Universidade de São Paulo (USP) possui 70 bibliotecas distribuídas entre os Campi.

Com relação à tecnologia educacional, cabe destacar que, nos últimos 10 anos, a modalidade de ensino à distância assumiu um papel relevante no cenário do ensino superior. De acordo com o Instituto de pesquisa do Ministério da Educação (INEP,2014), um em cada oito alunos matriculados em cursos de graduação, estuda nesta modalidade.

Assim, das condições de oferta das universidades brasileiras - que possuem a modalidade de ensino à distância - devem constar a tecnologia empregada, abrangendo a

plataforma online, a interação virtual entre professores e alunos e o gerenciamento dos conteúdos dos cursos ministrados.

O desenvolvimento de marcas e patentes são apresentados nos relatórios austríaco e brasileiro. A Universidade de Campinas (UNICAMP) possui uma agência de inovação (INOVA) direcionada para o suporte a pesquisadores no desenvolvimento de marcas e patentes. A Innsbruck University realiza um monitoramento anual do número de patentes solicitadas e concedidas.

4.3 Capital Relacional: geração de valor para a sociedade

O Capital Relacional corresponde à verificação da relação entre uma organização e seus clientes. Grande parte dos autores considera o cliente como quem desempenha um papel de troca ou mesmo transação de produto/serviço com uma determinada organização. Em ambos os relatórios foram verificados a preocupação com a qualidade de ensino e de formação do estudante para a sociedade.

Ambos os relatórios apresentam medidas de acompanhamento do estudante desde o seu ingresso, até o acompanhamento de sua vida como profissional. O relatório austríaco prioriza questões quanto a integração de seu aluno na Universidade, observando a taxa de evasão. O relatório brasileiro enfatiza itens como a infraestrutura, biblioteca e tecnologia educacional, de forma a auxiliar o corpo discente a desenvolver seus estudos, principalmente para alunos de classe social mais baixa, mais dependentes deste suporte de infraestrutura.

O relatório austríaco dedica um tópico específico referente a acordos de cooperação entre universidades e entre universidade e empresas. A maioria dos acordos de cooperação verificados nos relatórios austríacos referem-se a projetos financiados pela União Europeia. No Brasil, destacam-se acordos firmados entre universidades públicas e empresas estatais, como a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) com o Centro de Pesquisas da Petrobrás (CENPES).

As relações existentes entre a universidade e sociedade são divulgadas de maneira distinta pelos relatórios. O relatório austríaco enfatiza a interação da universidade, com a sociedade por meio de discussão de temas relevantes, como a questão da igualdade de gêneros e respeito ao próximo. Já a realidade brasileira, as universidades focam na atuação de responsabilidade social, de forma a contribuir com a sua parte na redução das desigualdades sociais existentes no país.

A premiação e distinção por parte da Universidade a pesquisadores ou profissionais que se destacaram no período, reflete a imagem institucional da Universidade, reforçando, assim, a sua imagem institucional junto a sociedade. As Universidades brasileiras também realizam premiações e distinções, no entanto não os divulgam em seus relatórios gerenciais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora sejam relatórios com objetivos e periodicidade distintos, ambos são documentos de divulgação de suas operações, por meio de informações de fatos já ocorridos e de metas para o futuro. Assim, concluímos que podem ser relatórios complementares de ações de curto e de longo prazo das Universidades, que tais relatórios possam se adaptar à realidade de cada país e que possam ser acoplados a relatórios financeiros, de forma a verificar a criação de valor para a universidade, a partir dos ativos intangíveis (EDVINSSON; MALONE, 1997, STEWART, 1997).

Nos dois relatórios foram detectados direcionadores de valor do Capital Intelectual. No entanto, o relatório brasileiro carece de informações sobre o gerenciamento destes recursos intangíveis. Além disto, por ser um plano quinquenal, possui limitações sobre o acompanhamento das transformações ocorridas nos últimos cinco anos (por exemplo, o impacto da educação à distância nas universidades). Para isto, existe a necessidade de relatórios de curto prazo, que apresente os recursos disponíveis pela universidade e de que forma estes podem ser gerenciados e monitorados de forma mais frequente. Neste caso, os ativos intangíveis sendo gerenciados, seriam uma importante fonte de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (BALLOW, 2004; LEV, 2001; LOW, 2000).

Caso os Relatórios de Capital Intelectual sejam implementados no Brasil, deveriam incluir informações pertinentes não apenas à questão de gênero, mas também racial, e a divulgação de ações promovidas para a inclusão de negros e índios na comunidade acadêmica.

Quanto às ações de ensino e de formação, o relatório brasileiro poderia divulgar o acompanhamento de alunos bolsistas beneficiados com políticas governamentais de concessão de bolsas de estudo, ou de acesso a juros mais baixos para financiar os seus estudos.

Cabe observar que indicadores relativos ao capital financeiro (tais como receita, orçamento, valor de investimentos, novos negócios, controle de custos, descentralização financeira) poderiam ser apresentados de maneira articulada com o relatório austríaco, de

forma a conceber indicadores de geração de valor - capital financeiro e capital intelectual - para as universidades.

Por fim, as universidades brasileiras dispõem de informações suficientes para elaborar um relatório sobre Capital Intelectual com base na experiência austríaca. A divulgação destes relatórios facilitaria o processo de internacionalização das universidades, bem como a transparência na gestão de recursos, tema emergente na realidade social e política brasileira.

REFERÊNCIAS

ALTENBURGER, O. A.; SCHAFFHAUSER-LINZATTI, M.M. The order on the intellectual capital Statements of Austrian universities. **IFSAM – International Federation of Scholarly Associations of Management 8th World Congress**. Berlin, 28-30 setembro 2006.

AWAD, F. M. **A estruturação e a gestão do capital intelectual na Universidade de Passo Fundo: uma análise a partir do modelo de navegador de Stewart**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2010.

BALLOW, J. J.; BURGMAN, R.; MOLNAR, M. J. Managing for shareholder value: intangibles, future value and investment decisions. **Journal of Business Strategy**, v.3, n.2, p.26-34, 2004

BESANKO, D. DRANOVE, D., SHAMLEY, M.; SCHAEFFER, S. **Economics of Strategy**. Nova York: Ed. Wiley, 2012.

BONTIS, N. Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field, **International Journal of Technology Management**, v.18, n.5, p. 433-462, 1999.

BONTIS, N. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital”, in Choo, C.W. and Bontis, N. (Eds), **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**, Oxford University Press, Oxford, p.621-642, 2002

CHANDLER JR, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. MIT Press Cambridge, MA Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press,1962.

CHANDLER JR, A. D. **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism**. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1990.

CHOO, C. W; BONTIS, N. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002.

CRANFIELD, D. J.; TAYLOR, J. Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study. **Electronic Journal of Knowledge Management** v.6, n.2, p. 85-100.2008

DUMAY, J. Reflective discourse about intellectual capital: research and practice, **Journal of Intellectual Capital**, v.10, n.4, p. 489-503. 2009

DUMAY, J. C. Grand theories as barriers to using IC concepts, **Journal of Intellectual Capital**, v.13, n.1, p. 4-15. 2012.

DUMAY, J.; GUTHRIE, J.; PUNTILLO, P. IC and public sector: a structured literature Review. **Journal of Intellectual Capital**, v. 16, n. 2, p.267-284. 2015.

EDVINSSON, L.; KIVIKAS, M. Intellectual capital (IC) or Wissensbilanz process: some German experiences, **Journal of Intellectual Capital**, v. 8, n. 3, p.376-385.2007.

EDVINSSON, L. AND MALONE, M.S., **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower**, Nova York: Harper Business, 1997.

FAJLAZIC, A. Measuring the intellectual capital of a university. **Conference on trends in the management of human resources in higher education**. Paris. 25-26 Agosto 2005.

FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND CULTURE Verordnung ueber die Wiessenbilanz (Wissensbilanz-Verordnung-WBV), **BGBI**, II Nr.63/2006, 2006.

FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND CULTURE Verordnung ueber die Wiessenbilanz (Wissensbilanz-Verordnung-WBV), **BGBI**, II Nr.63/2006, 2010.

HÉKIS, H. R. Avaliação e monitoramento dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação: O caso da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina. In: **Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Mar del Plata, Argentina, 10. 2010.

HLANDCHANKO, M. Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**, v. 29, n. 2, p.167-176, 2015.

INNSBRUCK UNIVERSITY **Wissensbilanz Innsbruck University** 2014.

KARAMI, S.; VAFAEI A. Australian Universities and Intellectual Capital Reporting: Case Study of the Group of Eight. In: **ICICKM2012- 9th International Conference on Intellectual, Knowledge Management & Organizational Learning**. Bogotá, 18-19 Outubro 2012.

LEITNER, K. H. Intellectual Capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian Universities. **Research Evaluation**, v.13, n.2, p.129-140,2004.

LEITNER K. H; CURAJ A. **A Strategic Approach for Intellectual Capital Management in European Universities: Guidelines for Implementation**. 2014.

LEV, B. **Intangibles: Management, Measurement, and Reporting**, Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.

LOPES, I. T. **A gestão do Capital Intelectual e dos Intangíveis na Era do Conhecimento**. Lisboa.: Escolar Editora, 2013.

LOW, J. The value creation index, **Journal of Intellectual Capital**, v.1, n.3, p. 252-262.2004.

MAURER, S. A. S. **Gestão do Capital Intelectual como estratégia competitiva em Organizações Intensivas em Conhecimento: O caso da UNIJUI**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Organizações). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul. 2008.

MUMTAZ S.; ABBAS Q. An Empirical Investigation of Intellectual Capital Affecting the Performance: A Case of Private Universities in Pakistan”. **World Applied Sciences Journal** v.32, n.7, p.1460-146,2014.

NAZARI, J. A; HERREMANS, I. M. Extended VAIC model: measuring intellectual capital components. **Journal of Intellectual Capital**, v.8, n.4, p. 595-609.2007.

PABLOS, P. O. Organizational learning and knowledge strategies: the case of Spanish firms. **Journal of Intellectual Capital**. v.5, n.1, p. 116-129. 2004.

RAFIEE, E.; MASJEDIB, S.; AKHAVANC, P. Exploring the Relationship between Knowledge Management and Intellectual Capital: An Iranian University Case Study. **International Journal of Management Academy** v.3 n.1, p.7-15.2015.

RAMÍREZ CÓRCOLES, Y. Importance of intellectual capital disclosure in Spanish universities. **Intangible Capital**, v.3, n.9, p. 931-944, 2013.

RAMÍREZ CÓRCOLES Y. AND GORDILLO S. Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities, **Journal of Intellectual Capital**, v.15, n.1, p. 173-188, 2014.

RAMIREZ CÓRCOLES, Y.; PONCE, A. T.; GONZALEZ, A. B. Intellectual capital report for universities. **World Academy of Science, Engineering and Technology. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering** v.7, n.6, p.1423-1429,2013.

RAMIREZ CÓRCOLES, Y.; PEÑALVER, J. F. S.; PONCE, A. T Intellectual capital in Spanish public universities: stakeholders' information needs, **Journal of Intellectual Capital**, v.12, n.3, p. 356–376,2011.

ROOS, J., ROOS, G., DRAGONETTI, N.C. E EDVINSON, L.; **Intellectual capital: Navigating the new business landscape**. Londres: Macmillan Press,1997.

SANCHEZ, 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.

SANCHEZ, M. P.; ELENA S.; CASTRILLO R., Intellectual capital in universities : improving transparency and internal management , **Journal of Intellectual Capital**, v 7, n.4.p. 529 – 548,2006.

SALGADO, P. M. ORTIZ D.A.C.; LIMÓN M. L. S. Intellectual Capital in Mexican Public Universities: A Comparative Study. **XIV International Business and Economy Conference (IBEC)** Bangkok, 5-8 Janeiro 2015.

SILVA JUNIOR, J. R.; KATO, F. B. G. A política de internacionalização da educação superior no plano nacional de pós-graduação (2011-2020). **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 2, p. 138-151,2016.

SILVESTRI, A.AND VELTRI S. The intellectual capital report with universities: comparing experiences, **Economic Science Series**, v. 20, p. 618-624,2011.

SHARABATI, A. A.; NOUR, A. I.; EDDIN, Y. A. N. Intellectual Capital Development: A Case Study of Middle East University Jordan **Journal of Business Administration**, v.9, n. 3, p.567-602,2013.

STEWART, T. **Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations**, Londres: Nicholas Brealey Publishing,1997.

SVEIBY, K. E. The intangible assets monitor, **Journal of Human Resource Costing and Accounting**, v.2, n.1, p. 73-97.1997.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press,2009.

UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Plano Diretor 2020**. UFRJ,2016.

UNICAMP, Universidade de Campinas (Unicamp). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 a 2020**. UNICAMP, 2015

USP, Universidade de São Paulo (USP). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012 a 2017**. USP, 2012.

UT VIENNA **Wissensbilanz UT Vienna** 2015

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**.12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIENNA UNIVERSITY **Wissensbilanz Vienna University** 2015.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

SILVA, C. M. M; REZENDE, J. F. C. Os Direcionadores de Valor nas Universidades: um Estudo Comparativo Entre Wissensbilanz (Áustria) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (Brasil). **Rev. FSA**, Teresina, v.14, n.4, art.3, p. 67-88, jul./ago. 2017.

Contribuição dos Autores	C. M. M. Silva	J. F. C. Rezende
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X