

# O Valor do Intangível em Instituições de Ensino Superior: Um Enfoque no Capital Humano

**Simone Farias Moura**

Graduada em Psicologia – UFP; Especialização em Psicologia da Infância e da Adolescência – FACISA. Professora do curso de Gestão e Recursos Humanos no SEBRAE e no SENAC. Mestranda em Administração de Empresas – Universidade de Fortaleza – CMA/UNIFOR. [sfmoura@terra.com.br]

**Fabiana Nogueira Holanda Ferreira**

Graduada em Comunicação Social – UFC; Professora da disciplina Comunicação e Sistema de Informação da Universidade Rainha do Sertão. Mestranda em Administração de Empresas – Universidade de Fortaleza – CMA/UNIFOR. [bianog@fortalnet.com.br]

**Jalva Lilia Rabelo de Sousa**

Mestranda em Administração de Empresas – Universidade de Fortaleza – CMA/UNIFOR. Especialista em Marketing. Professora e Coordenadora do Instituto Esperança de Ensino Superior (IESPES). [jalva\_rabelo@yahoo.com.br]

**Vera Maria Rodrigues Ponte**

Doutora em Controladoria – FEA/USP. Professora Titular do Mestrado em Administração de Empresas – Universidade de Fortaleza – CMA/UNIFOR. [vponte@fortalnet.com.br]

## RESUMO

No atual cenário competitivo, as Instituições de Ensino Superior (IES) buscam acirradamente manter seu lugar no mercado. Nesse contexto, entende-se que o corpo docente deve ser cada vez mais valorizado, verificando-se a alocação de recursos relevantes em ativos intangíveis. Assim, é natural que as organizações comecem a desenvolver políticas de gestão do Capital Intelectual, mais especificamente do seu Capital Humano. Assim, decidiu-se pela elaboração de pesquisa com o objetivo de realizar levantamento sobre a gestão do Capital Humano nas IES públicas e privadas localizadas em Fortaleza. Esta pesquisa tem natureza qualitativa, e é tipificada como exploratória descritiva, iniciando-se por uma pesquisa do tipo *desk research*, seguida de uma pesquisa do tipo *survey*, com entrevista e aplicação de questionário. Os resultados da pesquisa demonstram a unanimidade dos gestores das IES quanto à importância de investimentos no Capital Humano, bem como a necessidade de um método que aponte o retorno dos investimentos. Apesar dessa realidade, as atuais políticas das IES ainda não contemplam ações concretas voltadas para a definição de critérios que viabilizem o gerenciamento do Capital Humano.

## PALAVRAS-CHAVE

Capital Humano, Capital Intelectual, Instituições de ensino Superior (IES).

## ABSTRACT

*Higher Education Institutions (HEI) are effort to maintain their position on the marketplace within today's competitive environment. In this context, it is understood the necessity to attribute more value to teaching staff, through*

*the use of relevant resources in intangibles assets. Therefore, it is natural that organizations shall begin to develop policies for Intellectual Capital management, what is to say of its Human Capital. Thus, it was decided to carry out this research with the purpose of surveying about Human Capital management in public and private HEI in Fortaleza. This research is qualitative, and is characterized as an exploratory description, beginning with a desk research study, followed by a survey research with interview and questionnaire applied. The results of this research, indicates that the considerations of majority of HEI managers about the importance to Human Capital and to the correct method to measure the return of investments on it. In despite of these facts, the actual policies adopted by HEI do not consider concrete actions to define the criteria that could enable the Human Capital management.*

## KEY-WORDS

*Human Capital, Intellectual Capital, Higher Education Institutions (HEI).*

## 1. INTRODUÇÃO

O aumento da quantidade de IES no Estado do Ceará, principalmente a partir da vigência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, tem provocado grandes mudanças no setor. Há dez anos, Fortaleza contava com apenas duas instituições públicas, a Universidade Federal do Ceará e a Universidade Estadual do Ceará, e duas instituições privadas, a Universidade de Fortaleza e a Faculdade Christus. No entanto, em dezembro de 2004, 33 IES funcionavam em Fortaleza. Várias são as causas que levam à expan-

são do número de IES no Brasil; uma delas é a necessidade do cumprimento de metas do Plano Nacional de Educação, que prevê, até o final de 2008, a inclusão de 30% de pessoas da faixa etária de 18 a 24 anos na graduação. Atualmente, o Nordeste atende a apenas 9% da demanda registrada (MEC/INEP, 2004). Com o crescimento dos números de IES no mercado, fez-se necessária uma melhor identificação dos recursos estratégicos por parte da IES para viabilizar sua permanência no mercado hipercompetitivo.

As organizações têm a cada dia exigido uma gestão mais dinâmica e atualizada, de modo a garantir a sua sustentabilidade. Os recursos, sejam tangíveis ou intangíveis, necessitam serem gerenciados para proporcionar valor e permitir vantagens competitivas. Nesse cenário, a gestão do Capital Intelectual tem sido vista como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável à luz da teoria da Visão Baseada em Recursos, por ser de difícil imitação, específica, rara e valiosa para as organizações.

A gestão pró-ativa do conhecimento tem impactado progressivamente no controle da gerência do negócio e na transição do ambiente econômico (TERRA, 2001). Os valores intangíveis, como o desenvolvimento das marcas, o relacionamento com os clientes, as descobertas científicas e as políticas de patentes têm fomentado investimentos substanciais para a definição de diretrizes que venham a nortear a gestão do Capital Humano. Com a valorização do Capital Intelectual nas organizações, busca-se identificar instrumentos que auxiliem na mensuração do ativo intangível.

Com tanta inovação na gestão organizacional, uma ferramenta de mensuração do Capital Intelectual faz a diferença perante a concorrência. Os recursos humanos, por meio da equipe que administra, planeja e operacionaliza o processo organizacional, contribuem com o valor das organizações. Valores intangíveis, como o conhecimento, a experiência, o poder de inovação, a habilidade dos funcionários, a cultura, a filosofia, as patentes, as marcas registradas da organização, por exemplo, representam questões dinâmicas que proporcionam diferenciação.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), o modelo de contabilidade tradicional, responsável por descrever as operações das empresas, não tem conseguido acompanhar a evolução do mundo dos negócios. Os demonstrativos financeiros das grandes e os das pequenas empresas se mostram cada vez mais estáticos e obsoletos para acompanhar a organização moderna, com sua estrutura atual, definida como fluida, repleta de

parcerias estratégicas, empregados com *empowerment*, trabalho em equipe, *marketing* em redes de mídia e repositórios vitais de recursos humanos intelectuais. Nos levantamentos contábeis, existem lacunas no que se refere à percepção do mercado e à realidade contábil. Atualmente, porém, essas lacunas se transformaram em abismos, pois há uma discrepância entre a história apresentada nos balanços patrimoniais das corporações e o desempenho real. Percebe-se que o valor da organização está além do que é consignado no balanço patrimonial, sendo necessário considerar não apenas os ativos tangíveis, mas também os intangíveis, onde se inclui o Capital Intelectual.

Neste trabalho, estudou-se com mais profundidade o Capital Humano, partindo-se da premissa de que se trata de um dos pontos essenciais para que as IES se mantenham competitivas. A sociedade tem exigido profissionais bem mais capacitados, atualizados, com metodologias de ensino dinâmicas, abertos a mudanças, conhecedores de tecnologias avançadas, com um bom relacionamento com os colegas e com os alunos. Buscam-se profissionais que gerem conhecimentos e que desenvolvam habilidades e capacidades inovadoras.

Algumas pesquisas acerca do assunto têm sido realizadas, como a da Universidade Mackenzie sobre a Gestão do Capital Intelectual em IES públicas e privadas (2001); mas a bibliografia nacional sobre a matéria ainda é escassa. Os estudos disponíveis tratam de questões mais gerais, não dando ênfase ao foco humano.

Em meio a essas reflexões, um dos principais objetivos deste trabalho consiste em identificar que políticas estão sendo desenvolvidas na gestão do Capital Intelectual, priorizando o foco humano nas IES públicas e privadas, por meio de um levantamento das ações desenvolvidas no âmbito da capital cearense. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva de natureza qualitativa (MALHOTRA, 2003), com os seguintes objetivos específicos:

- 1) compreender o reconhecimento e a valorização do Capital Humano pelas IES;
- 2) identificar as ações realizadas para gestão do Capital Humano; e
- 3) verificar o interesse por modelos de mensuração do valor agregado pelo Capital Humano.

A pesquisa compreendeu duas fases. Inicialmente, uma pesquisa do tipo *desk research* possibilitou o levantamento das IES instaladas em Fortaleza e a

identificação dos respectivos gestores. Em um segundo momento, foram realizadas entrevistas em profundidade, sendo também aplicado um questionário estruturado junto aos gestores das IES, utilizando uma metodologia do tipo *survey*.

O trabalho apresenta inicialmente o referencial teórico em três tópicos:

- (1) O Capital Intelectual na Perspectiva de Agregar Valor à Prestação de Serviços;
- (2) A Valorização do Capital Humano nas Organizações; e
- (3) O Cenário das Instituições de Ensino Superior no Brasil. Em seguida, descrevem-se a metodologia utilizada e os resultados da pesquisa. Nas considerações finais apontam-se as observações e formulam-se sugestões para subsidiar futuros estudos.

## 2. O CAPITAL INTELECTUAL NA PERSPECTIVA DE AGREGAR VALOR À PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Nos últimos anos, o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima para gerar atividade econômica. O cenário passou a ser o da inteligência organizacional, em que pessoas capacitadas trabalham de forma inteligente, deixando de lado o papel coadjuvante para assumir o papel principal (STEWART, 1998).

O valor do conhecimento não mais está sendo visualizado de forma quantitativa, ou seja, quanto mais se tiver conhecimento, melhor, pois não basta possuí-lo ou manipulá-lo, é necessário seu uso inteligente. Os atuais gestores precisam estar constantemente atentos às mudanças, buscando sempre a atualização, para assegurar sua permanência no meio competitivo (SILVA; BILICH; GOMES, 2002).

Edvinsson e Malone (1998) afirmam que o valor da Intel ou da Microsoft, por exemplo, não reside unicamente nos tijolos, na argamassa ou nos estoques, mas em diferentes tipos de ativos intangíveis, compreendendo o chamado Capital Intelectual. O Capital Intelectual não se restringe à capacidade humana, abrangendo também nomes de produtos, marcas registradas e ativos contabilizados a custo histórico, que com o passar dos anos se transformaram em bens de grande valor.

Segundo Neuumann e Arnosti (2004), existem dois tipos de ativos intangíveis: os identificáveis – para os quais se pode dar nome; e os não identificáveis – cujo exemplo mais representativo é o *goodwill*, que contempla, entre outros, os ativos humanos, pois, quan-

do uma entidade utiliza recursos humanos, através da prestação de serviços que envolvam esforço intelectual, para obtenção de benefícios futuros, tais recursos podem e devem ser classificados como Ativo.

Estima-se que os ativos intelectuais podem valer três ou quatro vezes o valor contábil tangível de uma empresa. O valor médio das empresas nas bolsas de valores do mundo é duas vezes o seu valor contábil. Pode-se perceber, assim, que o Capital Intelectual é o responsável por manter uma empresa atraente e sustentável em sua criação de valor (WALLMAN, 1996). Outros estudiosos da área adicionam à definição de Capital Intelectual fatores como liderança tecnológica, treinamento constante dos empregados e tempestividade no atendimento aos pedidos de assistência técnica feitos pelos clientes. Silva, Bilich e Gomes (2002) afirmam que a característica principal do Capital Intelectual é a interação do conhecimento tácito com o explícito, juntamente com a cultura da empresa.

O conhecimento, assim como a cultura da empresa, é que vão contribuir para o seu posicionamento sustentável. O investimento no ser humano deve ser contínuo, pois, segundo Vianna (2004), presidente do MVC – Instituto M. Vianna Costacurta Estratégia e Humanismo, uma das enormes dificuldades atuais (que deverão aumentar nos próximos anos) é encontrar os verdadeiros talentos humanos. Passará a ser um fator de diferenciação competitiva nas organizações o alinhamento de valores e princípios e a determinação de uma visão compartilhada. É importante ressaltar que estão sendo criadas empresas flexíveis e mais adaptáveis em suas estruturas, oferecendo produtos e serviços “inteligentes”, que caracterizam um atendimento massificado, com a participação dos clientes no projeto, na fabricação do produto, interligação de fornecedores, distribuidores e sócios estratégicos por meio de redes de destino comum.

O Capital Intelectual é estudado também como consequência do capital social. Ele é desenvolvido através da interação social e co-atividade capaz de originar combinação de conhecimentos e experiências (TEIXEIRA; POPADIUX; ZEBINATO, 2001).

Edvinsson e Malone (1998) têm comparado o Capital Intelectual a uma árvore. O tronco, os galhos e as folhas, que são as partes visíveis a um observador, representam a maneira como a empresa é conhecida no mercado e definida no processo contábil. Os frutos produzidos por ela representam os lucros obtidos pela empresa, os rendimentos auferidos pelos investidores e os produtos adquiridos pelos clientes. Por mais que o sabor da fruta e a cor das

folhas forneçam evidência de quão saudável é a árvore no momento, compreender o que acontece nas raízes é uma maneira mais eficaz para se projetar os resultados nos anos vindouros. Os parasitas e o provável apodrecimento poderão começar a atingir a árvore e em pouco tempo matá-la, mesmo que hoje aparentemente possua excelente saúde.

O Capital Intelectual é considerado valioso por estudar as raízes do valor de uma empresa, a mensuração dos fatores dinâmicos ocultos que dão sustentação à empresa visível constituída por edifícios e produtos. Os fatores que proporcionam dinamismo são o Capital Humano e o Capital Estrutural. O primeiro compreende o conhecimento, a experiência, o poder de inovação, a habilidade dos colaboradores para realização de tarefas do dia-a-dia, os valores, a cultura e a filosofia da empresa (EDVINSSON; MALONE, 1998). Joia (2001) afirma que o capital humano não pertence à empresa, sendo consequência da soma das habilidades e especialidades de seus empregados.

O Capital Estrutural é formado pelos equipamentos de informática, os *softwares*, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e tudo que permanece no escritório quando os funcionários vão para casa. Ele pode ser negociado, diferentemente do Capital Humano, que não é propriedade da empresa. Os estudos e pesquisas sobre Capital Intelectual experimentaram grande avanço em 1995, quando a Skandia, companhia de seguros e serviços financeiros da Escandinávia, apresentou o primeiro relatório anual público sobre Capital Intelectual, no formato de suplemento ao relatório financeiro. Segundo Edvinsson e Malone (1998), o foco central do Modelo de Capital Intelectual da Skandia se baseia na idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa está em sua habilidade para criar valor sustentável

mediante adoção de uma visão empresarial e de uma estratégia resultante.

Ao ser traçada uma estratégia, determinam-se fatores de sucesso, que podem ser agrupados em cinco áreas distintas: a financeira, o cliente, o processo, renovação e desenvolvimento e a humana. A união dos cinco fatores gerou um modelo holístico e dinâmico, que a Skandia denominou Navegador (Figura 1).

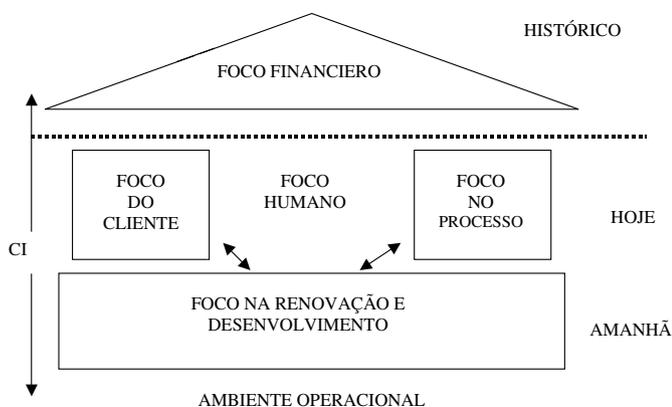
A dinamicidade do Navegador Skandia possibilita que ele se adapte às diferentes realidades das IES, sem perder sua essência. Ele tem o formato de uma casa. O triângulo é comparado ao sótão, que é o **Foco Financeiro**, onde está incluído o balanço patrimonial. O Foco Financeiro corresponde ao passado da empresa, constituindo também uma medida exata de onde ela se encontrava em dado momento. Nas paredes da casa, visualizam-se o presente e as atividades da empresa, que são os **Focos no Cliente e no Processo**. A base do retângulo – ou os alicerces da casa –, que está voltada para o futuro, é o **Foco na Renovação e Desenvolvimento**. Nessa área é medida a qualidade do preparo da empresa para o futuro, por meio do treinamento dos empregados e desenvolvimento de novos produtos.

Na parte central da casa está o **Foco Humano**, que corresponde ao coração, à inteligência e à alma da organização. Como corresponde à única força ativa na organização, ela alcança e interpenetra todas as outras regiões do Capital Intelectual. É a parte da empresa que corresponde à competência e à capacidade dos colaboradores. Tem o compromisso de auxiliar, mantendo essas habilidades sempre sintonizadas e atualizadas.

O Navegador do Capital Intelectual tem por objetivos perscrutar as mensurações; olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes de valor; e olhar para fora, em direção ao usuário. Perscrutar as mensurações consiste em agrupar todas as categorias e juntá-las em um todo coerente. O olhar para o alto consiste em alinhar todos os dados das categorias visando à criação de números globais. O olhar para fora em direção ao usuário significa que na teoria a inclusão e a abrangência são muito fáceis, ao contrário do que acontece na prática (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo, o Capital Intelectual tem sido muito valorizado, por compreender habilidades físicas e mentais. Há a necessidade das empresas em gerenciar seus ativos intelectuais por meio de métodos expressos em valores e consequentemente aumentando a vantagem competitiva (GRACIOLI; CERETTA, 2004).

Figura 1. Navegador Skandia.



Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

### 3. A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O Capital Humano interpenetra os outros fatores do Capital Intelectual e interfere como um agente ativo. Ele é comparado por alguns autores como sendo o coração da organização. Uma empresa com a área do foco humano bem-sucedida contribuirá para que todas as demais atividades de criação de valor dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica (ANTUNES, 2000). Verifica-se, assim, a importância de se investir nas pessoas, ressaltando-se as habilidades particulares de cada membro da organização.

Edvinsson e Malone (1998, p. 113) afirmam que “não existe uma maneira simples de medir o que está na cabeça e no coração de gerentes e empregados”. Sendo assim, a medição que se referir aos colaboradores necessitará ser: 1) bem fundamentada (ser significativa e clara na medição); 2) bem estruturada (não absorver as impurezas de outras variáveis subjetivas); e 3) teleológica (a empresa se situa onde deveria estar). Esses pontos bem fundamentados irão gerar mais suporte ao instrumento de medida. Alguns estudiosos, inclusive a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), há algum tempo têm se dedicado a investigar formas de se avaliar o Capital Humano em uma economia informatizada em rápida e constante transformação. A forma de se avaliar o foco humano ainda é muito primitiva e também rigidamente determinada pelas instituições certificadoras. Três dificuldades substanciais são apontadas, como que bloqueadoras do caminho das iniciativas mais eficazes de se medir e avaliar os recursos humanos em atividades econômicas que exijam melhores conhecimentos e habilidades (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Primeiramente, a falta de transparência nos custos de mão-de-obra e, conseqüentemente, nos custos que envolvem o aprimoramento das qualificações de trabalhadores experientes. Um segundo fator é a dificuldade de se medir a capacidade produtiva, como o conhecimento e as habilidades. Por último, a atribuição de valores econômicos a fatores difíceis de serem apreendidos e visualizados.

Há uma falta de métodos mais sofisticados para medir e atribuir valor aos recursos humanos, principalmente no que se refere às qualificações obtidas por meio da experiência e treinamento. A avaliação do Capital Humano em uma organização é considerada um processo perigoso, sujeito a imprecisões e fraudes relevantes, a não ser que haja um consenso geral sobre o objetivo, os parâmetros e o valor. Os indicadores que fazem parte do Modelo da Skandia

para mensuração do Capital Intelectual podem ser transportados para outros setores da economia. O modelo utilizou quatorze indicadores:

- o número de funcionários em período integral;
- a porcentagem dos que trabalham em período integral;
- a idade média dos que trabalham em período integral;
- o tempo médio de admissão dos empregados de período integral;
- a rotatividade anual dos empregados permanentes de período integral;
- o custo *per capita* dos programas de treinamento, comunicação e suporte destinado aos empregados permanentes, aos empregados temporários em período integral, aos empregados em tempo parcial e aos empregados contratados em tempo parcial;
- o número de empregados temporários em período integral;
- o número de empregados em tempo parcial e o de empregados contratados em tempo parcial;
- porcentagem de gerentes da empresa com formação em gestão de negócios;
- porcentagem de gerentes da empresa de nacionalidade diferente daquela da instituição;
- gerentes da empresa supervisionando os empregados permanentes em período integral.

Apesar de o foco humano ser considerado a área de maior complexidade na equação corporativa, o modelo Skandia apresenta o menor número de indicadores para análise dos cinco focos do Capital Intelectual. De acordo com Kaplan e Norton (2004), o valor dos ativos intangíveis consiste em avaliar o grau de alinhamento de tais ativos à estratégia. Se a empresa possui uma estratégia sólida, esses ativos vão gerar valor para a organização. Já se os ativos intangíveis não estiverem alinhados à estratégia, ou se esta for falha, vão gerar pouco valor, ainda que já se tenha recebido grandes volumes de investimentos. É importante que a empresa como um todo, seu pessoal e sua tecnologia, estejam interconectados.

Os ativos e recursos básicos disponíveis em uma empresa, sejam pessoas, processos organizacionais e produtivos, tecnologias adotadas, insumos e outros, somente serão relevantes para a empresa se ela souber de forma eficiente e eficaz, utilizar o conhecimento neles incorporado. Ao contrário, nada ajudará para o seu crescimento (BARBOSA; GOMES, 2002).

#### 4. O CENÁRIO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O mundo dos negócios do século XX tem passado por grandes desafios, porquanto as exigências ficaram mais complexas e dinâmicas, levando pessoas e organizações a refletirem acerca das competências necessárias à sobrevivência em um mercado competitivo.

Na década de 1980, o segmento educacional do Brasil passou pela expansão e consolidação do setor privado. Nos anos 1990, houve alterações nas medidas governamentais, que modificaram consideravelmente

as políticas institucionais, as normas, as diretrizes da educação e os procedimentos para funcionamento das escolas de nível superior (NASSIF; HANASHIRO, 2001).

Conforme demonstra a **Tabela 1**, em relação ao **número de instituições** da educação superior, a concentração é maior no setor privado. De 1.859 instituições registradas em 2003, 207 são públicas, representando 11,1%, e 1.652 são privadas (88,9%). O crescimento registrado em relação ao último ano é de 13,6%. No setor privado, o aumento foi de 14,6%, e no público, de 6,2%. Quanto aos  **cursos de graduação**, o **número** registrado é 16.453, com um

Tabela 1. Número Anual de Instituições de Educação Superior, Cursos e Matrículas por categoria administrativa e Total (1998 – 2003).

Ano	Instituições			Cursos			Matrículas		
	Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada
1998	973	209	764	6.950	2.970	3.980	2.125.958	804.729	1.321.229
1999	1.097	192	905	8.878	3.494	5.384	2.369.945	832.022	1.537.923
2000	1.180	176	1.004	10.585	4.021	6.564	2.694.245	887.026	1.807.219
2001	1.391	183	1.208	12.155	4.401	7.754	3.030.754	939.225	2.091.529
2002	1.637	195	1.442	14.399	5.252	9.147	3.479.913	1.051.655	2.428.258
2003	1.859	207	1.652	16.453	5.662	10.791	3.887.771	1.137.119	2.750.652

Fonte: MEC/INEP, 2003.

aumento de 14,3% em relação a 2002. Nas instituições privadas, o crescimento foi de 18%, e nas públicas, de 7,8%. Do total de cursos existentes, 10.791 (65,6%) estão no setor privado e 5.662 (34,4%) em instituições públicas.

Os cursos de graduação tiveram 1.539.859 **alunos ingressos** em 2003, considerando-se todas as formas de ingresso, com crescimento de 4,8% em relação ao ano anterior. O **número de concludentes foi de 528.102**, com um aumento significativo de 13,3%. Com o aumento de investimentos no setor educacional no Brasil, os estudos evidenciaram, pela primeira vez, que o **número de vagas** ofertadas pelas IES nos processos seletivos ultrapassou a quantidade de concludentes do ensino médio regular em 2002. Foram abertas, em 2003, dois milhões de vagas, contra 1,9 milhão de concludentes do ensino médio em 2002. O crescimento total do número de vagas foi de 12,9% em relação ao ano anterior. No setor privado o crescimento foi de 16,5%, e nas instituições públicas registrou-se uma diminuição de 4,8%, sendo de 15,4% nas estaduais, de 2,2% nas federais,

verificando-se incremento de 23,2% nas municipais (MEC/INEP, 2004).

As modificações que ocorreram na estrutura, nos aspectos sociais e políticos serviram para resgatar necessidades básicas para a qualidade do ensino e formação de cidadãos, contribuindo para um diagnóstico nas áreas críticas do sistema. Em meio ao novo contexto, é de extrema relevância repensar o papel do educador, os procedimentos acadêmicos e administrativos, bem como a importância da educação para o mercado de trabalho (NASSIF; HANASHIRO, 2001).

Tramontin (1996) ressalta a importância e a diversificação da oferta de cursos, da estrutura, organização e implementação do processo, qualidade do produto como formas para produzir e divulgar conhecimentos, como também, formar profissionais qualificados para o mercado de trabalho, promover cultura, ciência e tecnologia, assegurando-se, assim, serviços de qualidade à sociedade. A Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco) realizou uma Conferência Mundial sobre Educação

Superior na França, em 1998, focalizando três aspectos essenciais que determinam a posição estratégica da educação superior na sociedade contemporânea. Os seguintes pontos serviram de parâmetro:

- 1) a “pertinência” da educação superior, que se expressa por meio da variedade de serviços à sociedade;
- 2) a “qualidade”, voltada para o conceito multidimensional da docência, pesquisa e extensão; e a “internacionalização”, que corresponde à formação de parcerias e convênios com outras entidades educacionais semelhantes do próprio país.

O relatório dessa Conferência confirmou a existência de uma grande crise na qualidade do ensino superior, revelando uma falta de articulação entre os níveis educacionais. Existe uma proliferação de instituições sem requisitos mínimos para o trabalho acadêmico e um baixo nível de formação dos professores. Os docentes possuem métodos de ensino inadequados e ausência de uma política norteadora que sustente a pertinência, a qualidade e a internacionalização (NASSIF; HANASHIRO, 2001).

Drucker (1997) acredita que a educação é um compromisso claro com a prioridade do ensino escolar e que o papel do docente está passando por uma transformação, saindo do ensino rotineiro, do ensino corretivo e do ensino repetitivo. Os professores terão que identificar cada vez mais as características dos estudantes, e as mudanças acontecerão à medida que se priorizar esses pontos.

Vasconcelos (1996) tem ressaltado que do professor tem-se exigido o desenvolvimento das competências para acompanhar a vastíssima demanda de informações, atentar para a introdução de novas tecnologias, estar presente, fazer parte do mundo dos jovens e ser parte integrante do processo de mudança instalado no setor educacional. Além disso, muitas universidades têm procurado professores com perfil de empreendedor, profissionais competentes em suas áreas, com visão das questões gerais da sociedade que cerca a sua instituição e a si mesmos, abertos ao novo e com poder de tomar decisões rápidas e seguras.

Nas IES, o professor é figura central e essencial, pois representa importante Capital Humano da universidade. A partir dessa constatação, vê-se a necessidade de se investir na capacitação, na qualidade e na formação desse profissional. É importante salientar que para que tudo aconteça da forma mais harmônica e rica possível, o professor precisa estar verdadeira-

mente conectado com a filosofia e as idéias da instituição. Esse é um pré-requisito essencial para que haja uma maior sintonia e identificação entre os anseios pessoais e profissionais.

As IES do País têm 3,9 milhões de estudantes em cursos de graduação, segundo dados de 2003. Houve um aumento de 11,7% da matrícula em relação ao último ano, sendo que no setor privado, que conta com 2.750.652 estudantes, o crescimento foi de 13,3%, e no setor público, de 8,1%.

Levantamento do Censo 2003, que coletou informações de 1.859 instituições públicas e privadas, revela, pela primeira vez, que o número de vagas ofertadas na educação superior foi maior que o número de alunos concluintes do ensino médio. Apesar disso, a ociosidade do sistema alcançou 42,2% das vagas ofertadas pelas instituições privadas.

O número de cursos de graduação registrado é de 16.453, com um aumento de 14,3% em relação a 2002. Nas instituições privadas, o crescimento foi de 18%, e nas públicas, de 7,8%. Do total de cursos existentes no País, 10.791 (65,6%) estão no setor privado e 5.662 (34,4%) em instituições públicas. (repetido)

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem por objetivo realizar levantamento sobre a gestão do Capital Intelectual nas IES públicas e privadas situadas em Fortaleza. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva de natureza qualitativa (MALHOTRA, 2003), desenvolvida em duas fases. A *primeira* foi realizada em setembro de 2004, por meio de *desk research*, visando à identificação das características específicas das IES e o conhecimento dos gestores responsáveis.

A *segunda* fase da pesquisa foi realizada por meio do método *survey*, para identificação de três principais aspectos:

- 1) compreender o reconhecimento e a valorização do Capital Humano pelas IES;
- 2) identificar as ações realizadas para gestão do Capital Humano; e
- 3) verificar o interesse por modelos de mensuração do valor agregado à instituição pelo Capital Humano.

Nessa etapa, realizou-se processo de amostragem não probabilística intencional, com 10 IES, distribuídas por categoria acadêmica, sendo três Universida-

des; três Faculdades/Faculdades Integradas; dois Institutos de Ensino Superior ou Escola Superior e dois Centros de Educação Tecnológica. Para a pesquisa, foram entrevistados, em média, dois gestores por instituição, que exerciam funções de direção e/ou gerência e que poderiam fornecer informações sobre a gestão do Capital Intelectual. O instrumento de pesquisa, aplicado em outubro de 2004, foi um roteiro de entrevista semi-estruturado, possibilitando uma maior interação.

As perguntas referiam-se aos seguintes aspectos:

- 1) a importância do capital humano na gestão institucional;
- 2) investimentos realizados para a valorização do Capital Humano;
- 3) a importância da mensuração do valor agregado pelo Capital Humano por meio do desenvolvimento de indicadores;
- 4) impactos positivos da gestão do Capital Humano no resultado financeiro da instituição; e
- 5) a verificação do interesse da instituição na formulação de indicadores de mensuração do Capital Intelectual.

Em continuidade ao *survey*, foi aplicado um questionário estruturado contendo perguntas fechadas relativas ao quadro docente, tais como:

- 1) número de docentes;
- 2) tipo de contrato de trabalho;
- 3) tempo de serviço institucional;
- 4) quantidade anual de treinamentos destinados aos docentes;
- 5) áreas e valores de investimentos em treinamento;
- 6) titulação e formação gerencial dos coordenadores e diretores; e

- 7) existência de gestores de nacionalidade estrangeira.

Essas informações serviram para um conhecimento detalhado das características da instituição e para respaldar as informações fornecidas pelos gestores sobre gerenciamento do Capital Humano.

As entrevistas gravadas na segunda fase foram transcritas para a realização de Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977), possibilitando perceber as idéias, motivações e interesses dos gestores quanto ao assunto. Os resultados da segunda fase foram apresentados de forma descritiva, possibilitando o levantamento da situação atual das IES localizadas em Fortaleza, em consonância com o objetivo inicial.

## 6. RESULTADOS

### 6.1. Fase 1 – *Desk research*

A pesquisa documental revela que das 33 IES atuantes em Fortaleza, 30 são privadas e 3 são públicas. Existe uma concentração de Faculdade/Faculdades Integradas (19), seguidas por Centros de Educação Tecnológica (6) e Institutos ou Escolas Superiores (5). Classificadas como Universidades, atuam apenas 3 instituições, sendo duas públicas e uma privada (Tabela 2).

Esses dados demonstram as mudanças ocorridas no setor a partir da LDB, que incentivou a abertura de novas instituições. Antes da lei, existiam apenas 4 instituições atuantes na cidade: duas Universidades públicas, uma Universidade privada e uma Faculdade privada (PEREIRA, FORTE, 2004). Os dados referentes ao ano de 2004 demonstram o crescimento do setor em aproximadamente 700% nos últimos oito anos e a inversão da predominância de instituições públicas para privadas.

Tabela 2. Classificação das IES em Fortaleza por tipo de organização acadêmica.

Organização Acadêmica	Quantidade	%	Pública	%	Privada	%
Centro de Educação Tecnológica	6	18,0	1	17,0	5	83,0
Faculdade / Faculdades Integradas	19	58,0	-	0,0	19	100,0
Instituto Superior ou Escola Superior	5	15,0	-	0,0	5	100,0
Universidade	3	9,1	2	67,0	1	33,0
TOTAL	33	100,0	3	9,0	30	91,0

Fonte: Ministério da Educação (2004).

## 6.2 Fase 2 – Pesquisa tipo *Survey*

As entrevistas realizadas com os gestores das dez (10) IES pesquisadas possibilitaram o levantamento de três questões principais:

- 1) compreender o reconhecimento e a valorização do Capital Humano pelas IES;
- 2) identificar as ações realizadas para gestão do Capital Humano; e
- 3) verificar o interesse por modelos de mensuração do valor agregado à instituição pelo Capital Humano.

Durante as intervenções dos respondentes, pôde-se constatar nitidamente as políticas de gestão do Capital Humano adotadas pelas dez (10) IES pesquisadas. Os gestores têm convicção da importância do investimento e enfatizam que o planejamento das ações para o desenvolvimento do Capital Humano é definido em consonância com o atendimento das diretrizes que regem as leis da educação superior. Apesar de o investimento representar diversos benefícios organizacionais, como envolvimento, comprometimento e desempenho dos colaboradores, a maioria das instituições demonstrou ter escassez de recursos financeiros, dificultando ações mais consistentes nas atividades. Uma síntese das observações

por organização acadêmica pode ser visualizada no Quadro 1.

No discurso dos gestores, foi comum o reconhecimento dos ativos intangíveis como fundamentais para que a instituição continue fazendo parte do mercado. Os valores agregados e diferenciados foram vistos como decisivos na escolha do melhor ensino superior, sendo o Capital Humano apontado como o principal recurso institucional. Confirma-se, assim, a grande ênfase na valorização do conhecimento e no conteúdo inerente a cada ser humano, bem como da necessidade de se investir continuamente em cursos de reciclagem e de aperfeiçoamento para os docentes: Qualquer organização é constituída não só dos recursos materiais, mas dos recursos humanos. Não adianta ter belos jardins, ótimos laboratórios, se a instituição não possuir alma. Alma se refere às pessoas que pensam a instituição, ter horizontes. O Capital Humano é fundamental em qualquer negócio, porque são as pessoas que criam cenários, discutem e modificam. (Gestor de Instituição Privada). O nosso objetivo é ensino e geração de conhecimento; então, para ter ensino de qualidade e geração de conhecimento novo, que traga inovação para sociedade, você precisa ter um profissional bem informado. Eu acho fundamental investir no Capital Humano e na formação de recursos humanos. (Gestor de Instituição Pública).

Quadro 1. Resultados da pesquisa por organização acadêmica. Fonte: dados da pesquisa.

INSTITUIÇÃO	Visão da Importância CH	Ações para gestão do Capital Humano				Interesse por mensuração de CI	OBSERVAÇÕES
		Qualificação (Treinamento)	Apoio a Titulação	Plano de Carreira	Incentivo salarial para pesquisa		
Universidade 1	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Faltam autonomia e recursos financeiros
Universidade 2	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Faltam autonomia e recursos financeiros
Universidade 3	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Dificuldades em construir indicadores
Faculd./Fac.Integr. 1	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Dificuldades em construir indicadores
Faculd./Fac.Integr. 2	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Falta de autonomia / Instituição recente
Faculd./Fac.Integr. 3	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	A prioridade é a infra-estrutura / recursos financeiros escassos
Instituto 1	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Instituição recente / Falta autonomia financeira
Instituto 2	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Recursos financeiros escassos
Centro Tecnológico 1	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Instituição recente / não é prioridade
Centro Tecnológico 2	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Recursos financeiros escassos

Quando indagados sobre as ações realizadas para gestão do Capital Humano, os entrevistados, em geral, limitaram-se a apontar as políticas de recursos humanos desenvolvidas, tais como: treinamentos, incentivos salariais e planos de cargos e carreiras. Apontaram dificuldades em mensurar os prováveis valores tangíveis resultantes desses investimentos, por não conseguirem determinar critérios que mensurem o valor financeiro dessas ações.

Observa-se que mesmo sem sistemas/indicadores para controle, há uma percepção acerca do retorno institucional resultante das políticas de recursos humanos. Algumas instituições identificam o aumento da quantidade de produção científica, revistas indexadas ou investimento em patentes, como resultados do trabalho dos docentes qualificados. Um diferencial competitivo que gera valor à marca.

Desse modo, a principal estratégia para manutenção e ampliação do conhecimento por parte dos docentes concentra-se em Programas de Qualificação, tanto em instituições públicas, quanto privadas. Além de irem ao encontro das exigências legais do MEC, esses programas possibilitam gerar conhecimentos que trarão benefícios institucionais:

(...) o investimento em professores e diretores (investimento no Capital Humano) faz com que haja um retorno aos alunos e uma demanda muito maior, e nada melhor que os alunos para avaliarem a qualidade da instituição. E possuindo um corpo docente de excelente qualidade, é um grande diferenciador para a instituição continuar no mercado competitivo. (Gestor de Instituição Privada).

(...) um investimento que a Universidade faz; entretanto isso tem um retorno que é exatamente da produção intelectual, da produção científica, ou seja, transforma a produção intelectual num bem social. (Gestor de Instituição Pública).

(...) uma forma de proteger esse conhecimento dentro da Universidade é criar primeiro uma mudança na cultura; segundo, ajudar o pesquisador a fazer a utilização das ferramentas tecnológicas (...) como fizemos com a criação do núcleo de propriedade intelectual e transferência de tecnologia. (Gestor de Instituição Privada). O número de pesquisas por núcleo está aumentando. (...) as revistas científicas também foram indexadas. (...) o conselho editorial é multi-institucional e os pesquisadores também. Estão sendo publicadas pesquisas de outras instituições, representando a circulação do Capital

Intelectual não apenas endogenamente. (Gestor de Instituição Privada).

Os gestores entrevistados afirmaram ainda que outros incentivos vêm sendo desenvolvidos para promover a auto-estima dos docentes. Faz-se presente nos discursos a importância do estreitamento de relações para formação de uma comunidade de docentes integrada, assim como a realização de práticas de lazer e de encontros informais que possibilitam discutir assuntos fora do contexto institucional:

As empresas e principalmente as instituições de ensino precisam investir pesadamente na qualificação técnica, como também, em treinamento, lazer, interação das pessoas. É importante que quem faz parte da instituição se sinta de bem com a vida e com a instituição, para poder extrapolar esse bem-estar para o Trabalho. (Gestor de Instituição Privada).

(...) valorizar não significa só chegar e entregar à pessoa um título de doutor; você tem que entregar o título de doutor e dar condições a ele de desenvolver a criatividade(...) então a estratégia da Universidade não é só capacitar pessoal; é capacitar e dar condições para que essas pessoas possam se desenvolver. Como exteriorizar o que ele aprendeu? Gerando conhecimento novo, gerando inovação. (Gestor de Instituição Pública).

Planos de cargos e carreiras com incentivos salariais vinculados a titulação e a publicações científicas, assim como a proteção de patentes, também são apontados como estratégias usadas pelas instituições:

A partir da especialização até o doutorado, existe um percentual em cima do salário, como também ao se escrever um livro, apresentar um artigo. Há um estímulo e motivação por parte dos professores. Aqueles que possuem foco investem mais fortemente do que os mais dispersos. Os professores titulares não tinham mais motivação para crescer, mas até esses têm incentivo por produção científica. (Gestor de Instituição Privada).

Essas ações são desenvolvidas com algumas diferenças, dependendo do tipo de organização acadêmica. Algumas Faculdades/Faculdades Integradas particulares, por serem vinculadas a instituições de outros estados, afirmam não possuir autonomia para implantar ações mais específicas para gestão do Capital Humano. Algumas Universidades Públicas e Pri-

vadas enfatizaram a dificuldade de desenvolvimento de gestão do Capital Humano, não apenas pela falta de autonomia, mas pela escassez de recursos financeiros, que impossibilita a realização de ações mais eficazes. A partir dessas constatações, verifica-se a necessidade de se criar formas para que a faculdade esteja interligada estrutural e financeiramente com a sede, porém observando e procurando integrar-se com fatores em cuja região se instalou, pois a não-realização dessa autonomia cria um não-crescimento da instituição no novo mercado em expansão:

(...) o nosso sistema público de ensino superior atualmente não tem uma discriminação específica para capacitar o seu pessoal (...) eles estão iniciando um novo ciclo (...) estamos começando a programar quais são as prioridades que nós vamos priorizar na capacitação de pessoas. (Gestor de Instituição Pública).

(...) infelizmente hoje a nossa sociedade é bom que se diga que ela tem uma dificuldade muito grande em fazer uma política voltada ao Capital Humano, porque não temos autonomia administrativa. (Gestor de Instituição Pública). (...) hoje os recursos que vêm para as Universidades não são suficientes para suprir mais do que 70% das necessidades. As nossas necessidades são sempre deficitárias. (Gestor de Instituição Pública).

(...) não tem nenhum tipo de investimento (treinamento) no Capital Humano. Porém, a direção já encaminhou para a matriz o projeto que contempla algumas atividades neste sentido. (Gestor de Instituição Privada).

Após a realização das entrevistas, aplicou-se o questionário estruturado, para se conhecer cada instituição em relação a questões ligadas ao corpo docente, a partir de parâmetros baseados nos indicadores descritos no Modelo da Skandia. Conforme observado nas entrevistas, a gestão do Capital Humano encontra-se incipiente, inclusive no que diz respeito à organização de indicadores. Apesar de as instituições terem fornecido alguns dados, a maioria encontrou dificuldades na coleta das informações. Foi necessário passar o questionário a várias pessoas responsáveis por itens específicos, pois os dados não estavam disponibilizados para todos, e ao final muitos itens ficaram incompletos.

Constata-se, portanto, que não existem sistemas de controle ou indicadores para mensuração sistemática do valor proporcionado pelas ações relativas à gestão de pessoas. Entretanto, todas as instituições

pesquisadas, apesar de suas diferenças estruturais, demonstraram profundo interesse em conhecer modelos para mensuração do Capital Humano.

Nesse mercado, com concentração de instituições privadas, a ênfase no Capital Humano pode proporcionar vantagens competitivas. A aplicação de modelos como o proposto pela Skandia exige mudanças culturais, mas pode ser o caminho para a diferenciação.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou a valorização que é dispensada na gestão do Capital Humano nas IES em Fortaleza. Percebeu-se que há incessante investimento na profissionalização do corpo docente, por meio de políticas de incentivos, treinamentos, participação em congressos e, principalmente, em ações que motivem os docentes a deslançarem no conhecimento da Tecnologia da Informação, visando a uma maior interação no processo ensino-aprendizagem. Mas afinal, por que a gestão do Capital Humano nas IES permanece, na sua maioria, com o foco em treinamento e titulação docente? Será que essas instituições possuem recursos humanos com titulação que atendam às exigências da LDB? Essas questões foram observadas no decorrer do estudo, e as evidências levam à constatação de que as IES que atenderam à legislação (apenas duas) são mais criteriosas na admissão dos seus profissionais.

Essas IES estão contratando apenas docentes que possuem titulação *strictu sensu* ou se encontrem em fase de conclusão. Nessas instituições foram evidenciados os primeiros interesses em construir critérios que possam mensurar o real valor agregado pelos colaboradores à marca e ao retorno financeiro institucional. A atenção maior dessas IES por profissionais mais qualificados talvez seja por já visualizarem a diferença de um profissional especialista, mestre ou doutor na sua equipe docente. Como também, os gestores têm investido mais em mestrados e doutorados fora do Brasil, por já anteverem a riqueza em conhecimento e de gestão administrativa desse profissional quando retorna a seu lugar de origem.

Observa-se um ambiente propício para emergir políticas de desenvolvimento de Capital Humano, pois a gerência identifica-os como recursos competitivos para o posicionamento da IES. De modo geral, é constatado um cenário que valoriza de forma crescente investimentos na gestão de pessoas, porém sem indicadores que venham a contribuir com a avaliação dos resultados obtidos nos investimentos.

Por isso, faz-se necessário estabelecer critérios condizentes, que o gerenciamento dos ativos intangíveis, como: o conhecimento; as relações entre os docentes e discentes / gerência e colaboradores; e incentivo à pesquisa; que geram vantagens competitivas, principalmente para as prestadoras de serviços, como as IES.

Como continuidade da pesquisa, sugere-se que o presente estudo seja ampliado e se inicie a construção de um modelo que atenda às necessidades de gestão do Capital Humano das IES. Os critérios devem maximizar os esforços desenvolvidos pelas IES no atendimento dos indicadores de avaliação institucional, exigidos pelo MEC.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Tereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBOSA, J. G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis (capital intelectual) em empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25<sup>o</sup>, 2001, Salvador. Anais. Campinas: ANPAD, 2001. Contabilidade e Controle Gerencial.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70: Lisboa, Portugal, 1977.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- GRACIOLE, C.; CERETTA, P. S. Capital intelectual: métodos de avaliação. Disponível em: <[www.ufsm.br/adm/mestrado/Cap\\_Int.PDF](http://www.ufsm.br/adm/mestrado/Cap_Int.PDF)> Acesso em: 28 jul, 2004.
- JOIA, L. A. Medindo o capital intelectual. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 54-63, abr./jun. 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. *Harvard Business Review*. Disponível em: <<http://www.prodepapsi.br/sqp/pdf/hbr-Kaplanmedind>>. Acesso em: 21 jan. 2005.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC/ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP. Estatísticas. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 25 set. 2004.
- NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D. M. M. A Competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo: Mackenzie, ano 3, n. 1, p. 96-114, 2001.
- NEUMANN, R. A.; ARNOSTI, J. C. M. Característica dos ativos intangíveis: a importância estratégica da mensuração do capital intelectual. Disponível em: <[http://www.classecontabil.com.br/servlet\\_art.php?id=478](http://www.classecontabil.com.br/servlet_art.php?id=478)>. Acesso em: 21 jan. 2005.
- PEREIRA, M.; S. FORTE, H. A.C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/96. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28<sup>o</sup>, 2004, Curitiba. Anais. Curitiba: Anpad, 2004. Contabilidade e Controle Gerencial
- SILVA, R. da; BILICH F.; GOMES, L. F. A. M. Avaliação, mensuração e otimização de ativos intangíveis: utilização de método de apoio multicritério no capital intelectual. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26<sup>o</sup>, 2002, Salvador. Anais. Salvador: Anpad, 2002. Contabilidade e Controle Gerencial
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA, M. L. M.; POPADIUK, S.; ZEBINATO, A. N. Gerenciando confiança para desenvolver capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25<sup>o</sup>, 2001, Campinas. Anais. Campinas: Anpad, 2001. Contabilidade e Controle Gerencial.
- TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial – Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócios Editora, 2001.
- TRAMONTIN, R. Ensino superior: uma agenda para repensar seu desenvolvimento. *Educação brasileira*. Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, v. 18, n. 36, jan./jul. 1996.
- VASCONCELOS, M. L. M. C. **A formação do professor de terceiro grau**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- VIANNA, M. A. F. Capital intelectual, um futuro que já chegou. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA21B>> Acesso em: 21 jan. 2005.
- WALLMAN, S.M.H. The Future of Accounting and Financial Reporting: The Colorized Approach. The American Institute of Certified Public Accountants. In: National Conference on Current SEC Developments, 23<sup>o</sup>, 1996, Washington, D.C. Disponível em: <<http://www.sec.gov/news/speech/speecharchive/1996/spch079.txt>> Acesso em: 27 de abril de 2005.