



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

**GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL SOB O ENFOQUE DO
BALANCED SCORECARD: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE
PÚBLICA BRASILEIRA**

AUTORES:

HÉLIO DA COSTA CAVALCANTE FILHO

Estudante de graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

MÁRCIA JOSIENNE MONTEIRO CHACON

Prof. Msc. da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

ANEIDE OLIVEIRA ARAÚJO

Prof. Dr. da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

RESUMO

Novos ativos, juntamente com novas tecnologias, associadas ao conhecimento, estão sendo vistos como forma de agregar valor às entidades. Com isso, diversos métodos têm sido elaborados na tentativa de apresentar aos gestores, entre estes os universitários, um modelo de avaliação que considere todos os aspectos relevantes de uma organização, como o Capital intelectual. Neste contexto questiona-se: as informações desejadas pelos gestores universitários, no que se refere aos indicadores de desempenho para gestão estratégica do capital intelectual estão presentes nos demonstrativos da universidade? Este trabalho tem por objetivo geral investigar, sob a perspectiva do *Balanced Scorecard (BSC)*, como tem ocorrido a gestão estratégica do capital intelectual e a percepção dos gestores a respeito da eficácia dos instrumentos que dispõem para apoiar suas decisões no que tange ao aprendizado e crescimento no ambiente universitário. O mesmo justifica-se a partir da conscientização de que modelos de gestão estratégica do capital intelectual são frutos da nova realidade anunciada pela sociedade do conhecimento. Quanto aos objetivos a pesquisa se caracteriza como exploratória; quanto aos procedimentos, pesquisa bibliográfica; e quanto à abordagem do problema, pesquisa qualitativa e quantitativa. O universo da pesquisa constituiu-se de 61 gestores de uma Universidade brasileira tendo como amostra 24 destes. Conclui-se, por fim, que existem atualmente diversos aspectos inerentes ao *Balanced Scorecard (BSC)*, reconhecidos como fundamentais pelos gestores da Instituição de Ensino Superior estudada, os quais são pouco desenvolvidos ou não constam nos relatórios da Instituição. Neste sentido, faz-se necessária a elaboração de indicadores e os aprimoramentos dos já existentes, pela instituição no intuito de uma explicitação e um embasamento coerente para os gestores.

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced Scorecard (BSC)*; Indicadores de desempenho; Capital Intelectual

ABSTRACT

New rights and technologies together with knowledge are being seen as ways to gather value to the companies. As a result, different methods have been studied in the attempt to give the managers, among them university managers and supervisors, a model of evaluation that considers all the relevant aspects of a company, such as the intellectual capital. One question, then, rises: is the information wanted by the university managers inserted in the development of the university, concerning the performance indicators for strategic management of the intellectual capital? This paper has as its goal the investigation of the level of information desired for the strategic management of the intellectual capital, under the perspective of the *Balanced Scorecard (BSC)*; how the strategic management of the intellectual capital has been happening; and the manager's perception of the efficacy of the instruments that they have available to support their decisions regarding learning and growth within college environment. This paper was written due to the need of showing that the models of strategic management of the intellectual capital are results of the new reality announced by the "knowledge society". Concerning its goals, the research is characterized as exploratory; according to its process it is a bibliographic research; and concerning the problem's approach it is a quantity and quality research. The universe researched is composed of 61 managers of a Brazilian university from which 24 were observed. It can be concluded from the study that nowadays there are many different essential aspects of the *Balanced Scorecard (BSC)* taken as crucial by the managers of the university studied, which are little developed or not included in the reports of the institution. In this sense, the improvement of indexes and enhancements of those that already exist become something necessary to for the institution in order to achieve coherent support to the managers.

KEY WORDS: *Balanced Scorecard (BSC)*; performance indexes; Intellectual Capital

1 INTRODUÇÃO

Mudanças de mercado vêm proporcionando aos indivíduos inovações em diversas áreas do conhecimento. Essas modificações se dão em espaços de tempo cada vez menores levando as organizações a primarem pela excelência do trabalho humano. O ambiente, onde surgem os empreendimentos, passa por transformações de cunho social e cultural, que por sua vez impactam no processo de gestão e aparecem como diferencial de competitividade. Novos ativos, juntamente com novas tecnologias, associadas ao conhecimento, estão sendo vistos como forma de agregar valor as organizações.

Beuren *et al.* (2003) afirmam que o principal agente transformador dos bens e serviços não são os ativos comumente encontrados nas demonstrações contábeis, independente de quais sejam, e sim um ativo, ainda pouco discutido no âmbito da contabilidade, mas que está se transformando num dos principais fatores de vantagem competitiva para as empresas, que é o capital intelectual. Este capital refere-se a conhecimentos acumulados pelas pessoas, projetos, relacionamentos, entre outros, sendo definido por Jóia (2001) como a soma de capital estrutural e humano, ou seja, a capacidade de proporcionar valor e criar, continuamente.

Os estudos sobre o capital intelectual surgiram em meados dos anos 90, sob efeitos econômicos causados por elementos que até então não eram contemplados no ambiente organizacional.

Segundo Paiva (2007), para utilizar toda sua capacidade intelectual, a gestão empresarial empreende ações para gerenciar e desenvolver novos elementos intelectuais, que são responsáveis pela agregação de valor. Esses elementos se propõem a contribuir para alavancar o potencial cognitivo presente nas organizações, que por sua vez, buscam uma gestão estratégica dos recursos baseadas no conhecimento, visto que, a sobrevivência e o desenvolvimento organizacional residem nesses elementos.

Nesse ambiente destacam-se as universidades que de acordo com Cunha (2007) são “a chave para a competitividade nacional, apresentando-se como papel essencial para a emergente sociedade do conhecimento [...] possuindo objetivos como preparar profissionais para as carreiras de base intelectual, científica e técnica.”

Tendo como função a construção do saber, os gestores universitários buscam soluções de ordem prática. Diante disso a gestão do capital intelectual apresenta-se como desafio que reitores, diretores de centros e chefes de departamento desejam desmistificar.

A Lei brasileira de Diretrizes e Bases - LDB (1996) em seu Art. 52 define as universidades, como:

instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional, e nacional; [...]

Trata-se, portanto, de uma instituição que tem por objetivos ensinar valores de vida e ajudar as pessoas a irem além do conhecimento já existente. Assim, estas Instituições buscam ajudar a entender o mundo, a compreender os fatos e a forma como são expressos e sinalizar conhecimentos.

As mudanças ambientais que enfocam desenvolvimento, sistemas e forma de gerir, refletem-se sobre as decisões tomadas pelos gestores das universidades acerca do conhecimento gerado nesses ambientes. Neste sentido os gestores necessitam de suporte informacional adequado à natureza do objeto de gestão: o capital intelectual. Espera-se dos tomadores de decisão não apenas promover a geração do conhecimento, mas geri-lo, alicerçando-se em indicadores de desempenho que forneçam informações relevantes sobre o objeto de gestão. Assim, questiona-se: as informações desejadas pelos gestores universitários, no que se refere aos indicadores de desempenho para gestão estratégica do capital intelectual estão presentes nos demonstrativos das universidades?

Procurando responder este questionamento, o presente estudo tem como objetivo investigar, sob a perspectiva do *Balanced Scorecard (BSC)*, como tem ocorrido a gestão estratégica do capital intelectual e a percepção dos gestores a respeito da eficácia dos instrumentos que dispõem para apoiar suas decisões no que tange ao aprendizado e crescimento no ambiente universitário.

Esse trabalho se justifica a partir da conscientização de que modelos de gestão estratégica do capital intelectual são frutos da nova realidade anunciada pela sociedade do conhecimento. A preocupação com desempenho universitário é observada em várias partes do mundo, a exemplo da Espanha, onde em março de 2007 foi publicado, em Madrid, o *libro blanco de los costes em las universidades*, caracterizado como uma colaboração do Comité Científico Académico de la Oficina de Cooperación Universitaria – OCU, composto por membros com experiência em docência e gestão universitária, que contempla: a) *Modelo de contabilidad analítica para universidades*; b) *El proceso de formación del coste: relaciones entre agregados contables*; c) *Indicadores de gestión en universidades*; d) *El cuadro de mando integral y la gestión universitária*, entre outros.

Percebe-se a tentativa de apresentar um modelo de gestão, considerando que a elaboração e seleção de indicadores que representam os aspectos significativos de uma atividade, programa e serviço, não são imediatas. Existem casos que impedem a existência de indicadores permanentes, entre estes, a avaliação do capital intelectual universitário.

O presente estudo se caracteriza como exploratório, conforme definido por Beuren *et al.* (2003), por que tem como objetivo ampliar o conhecimento a respeito da gestão do capital intelectual por meio da análise da utilização de indicadores de desempenho pelos gestores universitários. Para sua execução partiu-se inicialmente da pesquisa bibliográfica que serviu

de base para elaboração do instrumento de coleta de dados, bem como para interpretação dos dados coletados.

O instrumento de coleta constituiu-se de um questionário preenchido por 24 dos 61 gestores de uma Universidade Pública Brasileira pesquisada, representando 39,3% dos ocupantes de cargos tais como reitor, diretor de centro, chefe de departamento, os quais em diversas situações necessitam de indicadores de desempenho para orientar suas decisões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conhecimento deve desempenhar um papel central para a conquista da vantagem competitiva, nas diferentes dimensões empresariais, que envolvem as questões econômicas, mercadológicas, tecnológicas, operacionais, sociais e ambientais, entre outras. (SILVA, SELIG e RIBEIRO, 2007). Para Sveiby (2001) trata-se de um ativo intangível, decorrente da competência do funcionário demonstrada pela capacidade de tomadas de ações em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis para a organização.

Segundo Edvinsson e Malone (1998) constitui-se o capital intelectual (CI) das organizações propiciado pelo seu capital humano, estrutural e de clientes. Nesse enfoque, o capital intelectual é conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, entre outros, destinado a gerar riqueza. Pode ser considerado como o somatório do conhecimento de todos os membros de uma equipe direcionado para as vantagens competitivas.

Para Stewart (1998), o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações que agregam valor ao produto/serviço, mediante a aplicação da inteligência. Edvinsson e Malone (1998) definem-o como a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil das empresas, decorrente de marca, carteira de clientes, comprometimento de funcionários. Trata-se, portanto, de uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças ocorridas pela agregação de conhecimento, aliadas a tecnologia da informação, habilidades e experiências individuais dos empregados na realização dos objetivos de uma organização.

Para Dagnino (2002), a construção de um modelo de avaliação (mensuração) é essencial para se compreender seu funcionamento dentro de um sistema, sendo possível atuar sobre suas características. Edvinsson e Malone (1998) propõem a formação de um índice único de CI com o qual se torna possível o comparativo estratégico entre diferentes tipos de empresa, favorecendo um *benchmarking* entre as organizações que adotam o mesmo sistema de avaliação nos processos de Gestão do Capital Intelectual.

2.1 CAPITAL INTELECTUAL DAS UNIVERSIDADES

No ambiente da Nova Administração Pública – *New Public Management* (NPM), de acordo com Silva *et al* (2007), “existe espaço para melhorar a atuação da administração pública” por meio da gestão de desempenhos, trocando-se a ênfase na eficiência pela da eficácia, ou seja, da responsabilidade por processos para a responsabilidade por resultados.

Técnicas gerenciais modernas são procuradas na tentativa de atender a demanda dos gestores do segmento universitário (PRADAS e MARTINEZ, 2007). Tais técnicas buscam avaliar o conhecimento que o funcionário tenha adquirido anteriormente na tentativa de medir a aquisição feita pela instituição, até a definição de indicadores e parâmetros que associem a qualificação profissional ao tempo de serviço, objetivando definir qual o período o funcionário deveria exercer suas funções em contribuição aos valores investidos. Estas ferramentas viriam ao encontro das preocupações dos dirigentes institucionais, diante da inexistência de avaliação do Capital Intelectual gerado nas Universidades.

2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

De acordo com Pradas e Martinez (2007) a informação sobre os indicadores econômicos e financeiros não são suficientes para expressar a completa função social das universidades, pois não permitem comparação de programas, centros e serviços com outras entidades que possuam as mesmas características.

Nesse sentido, Días, Caparrós e Toledano (2007) apresentam um modelo de Contabilidade Analítica para as Universidades da Espanha que consideram como premissa fundamental de se obter informações adequadas para orientar gestores na tomada de decisão que contempla:

es el cálculo del coste de los servicios universitarios finalistas (servicios universitarios finalistas (docencia, investigación, cultura..), de otros servicios universitarios intermedios (bibliotecas, reprografía,..), de las actividades de dirección y administración, de los recursos empleados y de los centros de actividad y responsabilidad; la determinación de los márgenes de cobertura de los servicios y cualquier otra información para orientar el establecimiento de tasas y precios públicos; así como para la evaluación de la eficiencia y economía con la que se gestionan sus recursos.

O modelo espanhol destaca a avaliação de desempenho dos funcionários universitários. Os serviços considerados finais, como a docência, apresentam-se como geradores de custos nos modelos utilizados nas universidades.

2.3 *BALANCED SCORECARD* – BSC

O *Balanced Scorecard* – BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), é um modelo de avaliação de desempenho a partir do alinhamento das estratégias organizacionais com as ações operacionais. Seu objetivo é propiciar que a avaliação alcance as diferentes dimensões ou perspectivas da organização, caso contrário, corre-se o risco de promover mudanças que não resultem na melhoria organizacional.

De acordo com Delgado Filho e Bacic (2004) o BSC é um instrumento útil à administração universitária que queira sintetizar a avaliação do desempenho da instituição, qualificando seu processo quando orientado pela estratégia institucional. Nesse sentido, um sistema de medição de desempenho organizacional é constituído pelo conjunto de pessoas, métodos e ferramentas para geração, análise, discriminação e avaliação de dados e informações sobre múltiplas dimensões de desempenho nos níveis individual, de grupo e organizacional para os interessados.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC pode ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, traduzindo a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Mede o desempenho organizacional fundamentando-se na integração de indicadores das perspectivas financeira, do cliente, dos processos e do crescimento e aprendizagem.

No BSC a perspectiva financeira esta voltada para os acionistas. Nela os indicadores buscam demonstrar se o planejamento estratégico, sua implementação e execução têm contribuído para melhorar os resultados financeiros da organização.

A perspectiva dos clientes direciona-se para o cliente e sua percepção sobre a empresa, neste sentido Lima, Cavalcante e Ponte (2004) frisam que “...os interesses dos clientes tendem a se enquadrar em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho/atendimento e custos. Nessa perspectiva, a preocupação-chave é saber como os clientes vêem a organização.”

A perspectiva dos processos foca os processos e operações que a empresa realiza no intuito de atender clientes e acionistas em suas necessidades. Assim, busca-se identificar as atividades críticas da entidade, ou seja, aquelas em que a empresa se destaca.

A perspectiva do aprendizado e conhecimento engloba as habilidades de mudanças e melhorias de uma entidade, abrangendo a infra-estrutura oferecida e os processos de capacitação dos colaboradores.

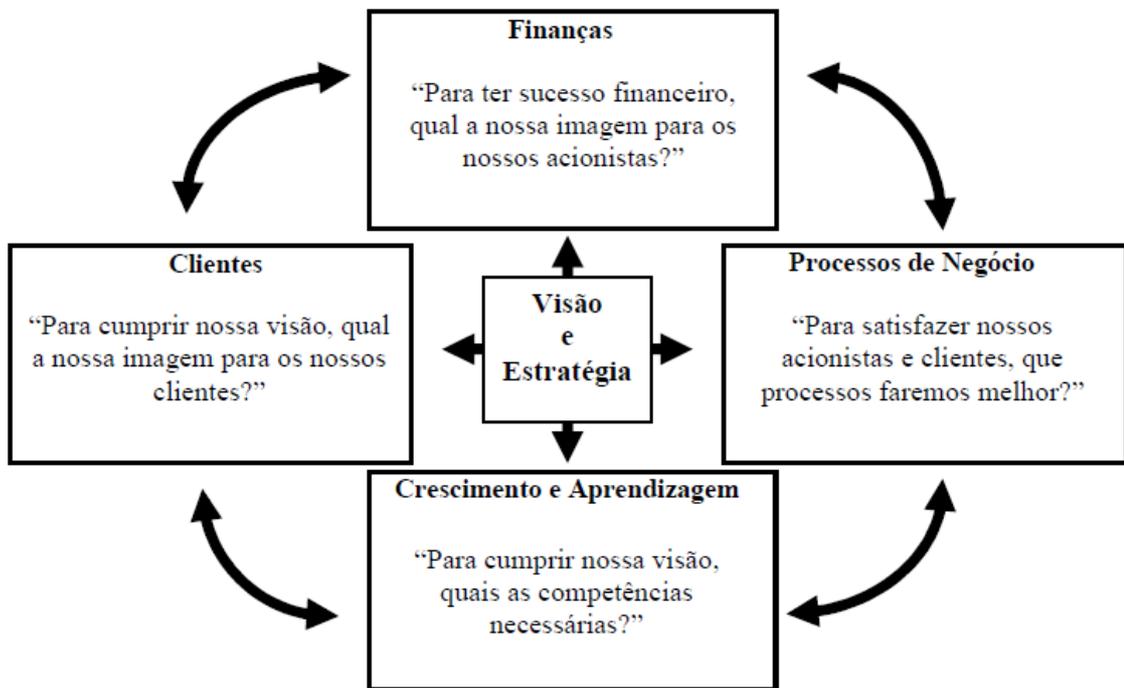


Figura 1 - Balanced Scorecard

Fonte: adaptado de KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard, 1997

Delgado Filho e Bacic (2004) afirmam que

o sucesso das perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos, dependerão dos investimentos que a empresa fará no desenvolvimento de seu pessoal, no aperfeiçoamento de seus sistemas de informação e no alinhamento e qualificação dos procedimentos e rotinas organizacionais. Diferentemente do encontrado nas outras perspectivas, na do aprendizado e crescimento as empresas ainda não desenvolveram muitos indicadores específicos; assim, algumas medidas genéricas sugeridas por Kaplan e Norton dizem respeito a: percentual de funcionários-chave alinhados com os objetivos estratégicos do BSC, disponibilidade de informações estratégicas e percentuais de processos que alcançam índices determinados de melhoria.

O aprendizado oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor.

De acordo com Kaplan e Norton (2001) as entidades governamentais ou sem fins lucrativos têm dificuldades de implementação do BSC, porque o modelo original coloca a perspectiva financeira no topo da hierarquia, mas esta dificuldade pode ser superada quando se dá a mesma ênfase à perspectiva do cliente esta prioridade. Neste sentido, é essencial que

sejam identificados os objetivos da organização face aos seus clientes – estudantes e sociedade em geral, no caso das universidades – e a partir daí definir e avaliar as metas dos processos internos e de aprendizagem e crescimento da organização.

4 ANÁLISE DOS DADOS RESULTADOS

O estudo se caracteriza como exploratório, conforme definido por Beuren *et al.* (2003), por que tem como objetivo ampliar o conhecimento a respeito da gestão do capital intelectual por meio da análise da utilização de indicadores de desempenho pelos gestores universitários. Para sua execução partiu-se inicialmente da pesquisa bibliográfica que serviu de base para elaboração do instrumento de coleta de dados, bem como para interpretação dos dados coletados.

Utilizou-se como instrumento de coleta um questionário preenchido por 24 dos 61 gestores de uma Universidade Pública Brasileira, representando 39,3% dos ocupantes de cargos tais como reitor, diretor de centro, chefe de departamento, os quais em diversas situações necessitam de indicadores de desempenho para orientar suas decisões. Sendo, o questionário constituído por questões fechadas com escala do tipo *Likert* que, de acordo com Martins e Lintz (2000, p.46), é um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações ou juízos, diante dos quais se pede para os respondentes externarem suas reações, escolhendo um dos pontos de uma escala. Para Gil (1999, p.146), a escala é de elaboração simples e de caráter ordinal com a qual não se mede o quanto uma atitude é mais ou menos favorável. A escala foi constituída pelas opções Concordo, Concordo parcialmente e Não concordo.

Os dados coletados foram processados com a utilização no programa Microsoft Excel optando-se pelo teste não-paramétrico, para análise de variância Teste K-W, de Kruskal-Wallis, que de acordo com Stevenson (1981), emprega pontos em lugar de mensurações. O levantamento buscou identificar a percepção dos gestores da Instituição de Ensino Superior (IES) sobre a qualidade das informações constantes nos relatórios divulgados pela referida instituição; a utilização destas no processo de gestão; os itens que os gestores consideram importantes para que possam tomar suas decisões; entre outras informações. A partir de tais indagações buscou-se analisar se as informações divulgadas atualmente pela Universidade coadunam com os aspectos inerentes ao BSC e como este pode respaldar o processo de gestão desta IES.

A primeira questão versou sobre a Perspectiva das Finanças. Onde se buscou verificar se os gestores consideravam relevantes as informações que lhe eram disponibilizadas. Indagados a respeito da utilidade das informações geradas pela IES no processo decisório, observou-se que 34,78% concordam totalmente; 60,87% concordam parcialmente; e 4,35% não concordam com tal afirmação, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1: Informações geradas na universidade auxiliam o processo decisório

Resposta	Frequência	%
Concordo	8	34,78
Concordo parcialmente	14	60,87
Não Concordo	1	4,35
Intensidade	23	36,36

Fonte: elaboração própria

Por informação entende-se o dado trabalho e capaz de auxiliar a determinada atividade na finalidade de se alcançar um objetivo, neste sentido dos 23 gestores que responderam a este questionamento, 14 deles acreditam que a informação existe, porém, a decisão não é tomada necessariamente com base nas informações geradas em seus sistemas. Isso se reflete nos relatórios que são apresentados na elaboração dos orçamentos.

Com os dados coletados foi possível observar que 62,50% dos pesquisados concordam parcialmente que os relatórios da IES são capazes de respaldar de maneira satisfatória a elaboração dos orçamentos financeiros, que 29,17% concordam totalmente com tal fato e 8,33% não concordam com o mesmo.

Essa concordância parcial não representa uma satisfação completa dos gestores. São 15 em um total de 24 que crêem que os relatórios podem ser melhorados, para que as informações contidas atendem a uma demanda. Neste sentido tem-se que os relatórios da Universidade não atende as necessidades dos gestores em toda sua extensão.

Os que consideram os relatórios insuficientes para a elaboração dos orçamentos e apuração do valor agregado, entendem ser importantes incluir nos relatórios da Instituição o Orçamento com Pesquisa e Desenvolvimento, sendo indicado por 60,00% dos respondentes; seguidos diretamente pela Contribuição dos professores na Universidade e pela taxa de êxito de projetos que obtiveram 50,00% cada e pela quantificação do valor agregado pelos cursos a Universidade e dos níveis de aprovação dos gastos com 30,00%.

Tabela 2: Informações necessárias nos relatórios da IES

Informações a serem apresentados nos relatórios	Frequência	%
Orçamento de Pesquisa e Desenvolvimento	6	60,00
Contribuição dos professores na Universidade	5	50,00
Taxa de êxito de projetos	5	50,00
Valor agregado dos Cursos da Universidade	3	30,00
Níveis de Aprovação de Gastos	3	30,00
Avaliação da Imagem da instituição	2	20,00
Grau de customização junto ao mercado	2	20,00
Desenvolvimento de Tecnologia da Informação	1	10,00

Fonte: elaboração própria

Sob a Perspectiva do Crescimento e Aprendizagem foram apresentadas questões relacionadas a programas de capacitação e definição de objetivos e metas a serem alcançados. Iniciou-se questionando sobre a eficácia dos programas de capacitação e aperfeiçoamento que são considerados importantes nas IES, a partir da premissa que seus funcionários necessitam de treinamentos.

Sob essa ótica 45,83% dos questionados concordam totalmente que os programas têm contribuído para melhorar o desempenho dos servidores, seguidos de 41,67% que duvidam um pouco dessa afirmação. Dez dos gestores não tem certeza se os programas são importantes para seus funcionários. Observa-se a dúvida a partir da percepção que tais programas normalmente se dão em períodos de estágio probatório dos servidores. Não que seja o único momento da oferta, porém, é o momento onde os próprios funcionários procuram os treinamentos. Essa equiparação em relação a concordância e dúvida é detalhada na tabela 3.

Tabela 3: Contribuição dos programas de capacitação dos profissionais da IES

Resposta	Frequência	%
Concordo	11	45,83
Concordo Parcialmente	10	41,67
Não Concordo	2	8,33
Outros	1	4,17
TOTAL	24	100,00

Fonte: elaboração própria

Dos 24 gestores, dois deles não concordam com tal contribuição e um gestor acredita que os programas aplicados atualmente não são eficazes em suas propostas de aperfeiçoamento.

Utilizando uma escala de importância, onde o grau 1 era considerado o de menor relevância e o 5 o de maior, para analisar os aspectos que os gestores consideram que devem ser enfatizados para desenvolvimento dos funcionários. Observou-se que o treinamento dos funcionários e o desenvolvimento de um bom clima organizacional obtiveram um percentual de 58,33% do grau 5; enquanto que o desenvolvimento da criatividade e aprendizagem, o uso de ferramentas para a motivação dos funcionários e as ferramentas que desenvolvem a capacidade de liderança detiveram 41,67% cada, para este grau. A tabela 4 evidencia os percentuais que estes itens obtiveram para os demais graus.

Tabela 4: Grau de relevância dos aspectos de desenvolvimento dos funcionários

Grau (em %)	1	2	3	4	5
Treinamento dos funcionários	0,00	12,50	8,33	20,83	58,33
Desenvolvimento da criatividade e aprendizagem	4,17	12,50	16,67	25,00	41,67
Desenvolvimento de um bom clima organizacional	0,00	16,67	4,17	20,83	58,33
Uso de ferramentas para motivação dos funcionários	4,17	25,00	16,67	12,50	41,67
Ferramentas que desenvolvam a capacidade de liderança	12,50	20,83	4,17	20,83	41,67

Fonte: elaboração própria

De acordo com o desenvolvimento intelectual por qual passam as pessoas, notadamente aquelas que trabalham com conhecimento, seguidos do processo tecnológico que avança rapidamente, é fácil perceber que em qualquer que seja o tipo de organização a congruência de objetivos corporativos é o direcionamento para o desenvolvimento institucional. Isso ficou visível na tabela 4, onde clima organizacional tem o mesmo grau de aceitação que o treinamento de funcionários.

Quanto ao planejamento de ações, ficou evidenciado que 70,83% definem objetivos e metas, porém, 29,17% disseram não elaborarem. Ressalta-se que todos os chefes de departamentos indicaram que elaboram objetivos e metas a serem alcançados, enquanto que 7 coordenadores de curso apontaram para não elaboração dos mesmos. Fato esse que demonstra uma relação direta entre grau de hierarquia e planejamento.

Tabela 5: Definição de objetivos e metas que busquem desenvolver a Universidade

Resposta	Frequência	%
Sim	17	70,83
Não	7	29,17
TOTAL	24	100,00

Fonte: elaboração própria

Entre os que responderam afirmativamente a elaboração dos objetivos e metas. Verificou-se que 11 deles acreditam parcialmente que, se existe a definição de objetivos o acompanhamento e avaliação destes é uma consequência.

Quanto à percepção que uma entidade consegue gerar junto aos seus clientes, no caso da Universidade aos seus alunos, identifica-se que são desenvolvidas ações que criam associações positivas a IES Pesquisada, como: programas de prestação de serviços à comunidade; de inclusão social; e capacitação dos alunos. Observa-se que 52,17% dos pesquisados alegaram concordar parcialmente com tal desenvolvimento; 30,43% concordam totalmente; e 17,39% Não concordam, de acordo com a Tabela 6.

Tabela 6: Desenvolvimento de ações que criem associações positivas junto aos alunos

Resposta	Frequência	%
Concordo Parcialmente	12	52,17
Concordo	7	30,43
Não Concordo	4	17,39
TOTAL	23	100,00

Fonte: elaboração própria

Ainda com relação à vertente dos clientes da IES, verificou-se a realização de medidas corretivas no processo de aprendizagem dos alunos, visando o melhor desenvolvimento dos mesmos. Assim, viu-se que a maioria dos entrevistados (54,17%) indicou que não são realizadas tais medidas e que minoria (45,83%) salientou o uso das mesmas. Neste sentido não é possível observar nenhuma relação entre o grau hierárquico e as ações corretivas desenvolvidas no processo de aprendizagem dos alunos, visto que, tanto chefes de departamentos quanto os coordenadores dos cursos demonstraram apontamentos positivos e negativos.

Por Processos entende-se todo o caminho percorrido na execução de uma tarefa ou obtenção de algo. Assim, no ensino universitário os processos poderiam ser caracterizados como sendo as atividades desenvolvidas pelos gestores, professores e alunos no intuito de qualificar este último, em determinada área, para atuar na sociedade.

Verifica-se, neste ponto uma fresta no sistema de ensino, pois diante das falhas encontradas nos processos de aprendizagem a maioria dos gestores universitários não desenvolvem medidas que possibilitem a reversão dos problemas encontrados.

Os que responderam negativamente foram indagados a respeito dos motivos da não adoção das medidas corretivas. Onde se observou que a falta de pessoal capacitado foi alegado por 50,00% dos respondentes; a falta de dados confiáveis por 40,00%; a dificuldade de interpretação dos relatórios e negligência da Universidade neste aspecto obteve 30,00% cada; e alegação de que tais medidas não constituem a finalidade da IES foi indicado por 20,00% dos pesquisados.

Tabela 7: Motivos da não realização de medidas corretivas

Motivo	%
Falta de pessoal capacitado	50,00
Falta de dados que possibilitem uma avaliação confiável	40,00
Relatórios que apresentam dados de difícil interpretação	30,00
Negligência da Universidade neste aspecto	30,00
Tais medidas não constituem o objetivo fim da Universidade	20,00

Fonte: elaboração própria

Sabe-se, entretanto, que o baixo número de professores e funcionários, faz com que estes precisem avaliar de maneira mais efetiva os processos desenvolvidos, no intuito de tomar as medidas de correção necessárias, para maximizar os poucos recursos de que as instituições dispõem, pois, é salutar que os profissionais da academia desenvolvam o aprimoramento dos discentes além de suas condições. O fato de não se promover às correções dos processos, quando necessárias, faz com que a qualidade do ensino diminua e por consequência a capacitação do futuro profissional.

Quanto aos motivos que levam á adoção das medidas corretivas, entre os que responderam afirmativamente, observou-se que o desenvolvimento da capacidade intelectual dos alunos deteve um percentual de 72,73%; enquanto que criar uma imagem positiva da Universidade junto a sociedade e oferecer ao mercado um profissional mais qualificado obteve, cada, 45,45%; criar uma imagem positiva da Universidade junto aos alunos e obter melhores resultados em avaliações nacional obtiveram 36,36%, ambas; e transformar a IES em um centro de excelência no ensino conseguiu obter 18,18% de indicação dos respondentes.

Considerando-se que a estratégia diz respeito à visão futura de uma entidade, e que esta traça as diretrizes a serem seguidas para que tal entidade alcance os objetivos traçados. Torna-se salutar que uma Instituição de Ensino Superior, tenha uma visão estratégica, a respeito de como pode ser alcançado seu objetivo de colocar na sociedade um profissional capaz e ao mesmo tempo crítico.

Visando analisar se IES em questão tem conseguido obter êxito na sua finalidade, foi perguntado aos pesquisados se a entidade disponibiliza para sociedade um cidadão crítico e ao mercado um profissional capacitado. Viu-se que 70,83% disseram concordar parcialmente com este fato e 29,17% alegaram concordar totalmente com o mesmo.

Tabela 8: Objetivo de entregar a sociedade um cidadão crítico e um profissional capacitado

Variável	Freqüência	%
Concordo	7	29,17
Concordo Parcialmente	17	70,83
TOTAL	24	100,00

Fonte: elaboração própria

Os dados coletados mostram que os gestores da Universidade Brasileira pesquisada, consideram que os relatórios poderiam ser mais bem complementados com informações sobre os orçamentos com pesquisa e desenvolvimento e com informações sobre a contribuição dos professores a Universidade. Bem como, que tais gestores consideram relevantes aspectos como treinamento dos funcionários e desenvolvimento do clima organizacional. Os dados, também permitem observar que segundo os pesquisados são traçados objetivos e metas que visam desenvolver a Universidade e que, apesar da existência de tais objetivos e metas, não é difundida a utilização de medidas corretivas no processo de desenvolvimento e aprendizagem dos alunos.

5 CONCLUSÕES

Entendendo a Universidade como uma instituição que tem por finalidade a construção do saber, torna-se salutar que seus gestores busquem soluções de ordem prática, para o gerenciamento de seu capital intelectual, visto que, é este capital que agrega e desenvolve as instituições. Esta gestão apresenta-se como desafio a ser enfrentado por reitores, diretores de centros e chefes de departamento das IES.

Diversas metodologias têm sido apresentadas no decorrer dos últimos anos na tentativa de apresentar aos gestores, das mais diferentes entidades, um modelo de avaliação que considere a elaboração e a seleção de indicadores os quais representem de maneira fidedigna as atividades, os programas, os serviços e o Capital intelectual das organizações.

Nesse cenário, surge à tentativa de verificar as ações dos agentes organizacionais, utilizando a perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* (BSC) como direcionamento para criação de indicadores que fortaleçam o sistema estratégico de uma organização, seja ela de qual tipo for.

Sob a perspectiva do aprendizado e crescimento do BSC, foi possível deduzir que os gestores da Instituição pesquisada consideram que os relatórios divulgados pela mesma apesar de auxiliarem no processo decisório podem ser complementados com informações adicionais sobre orçamentos de pesquisa e desenvolvimento, contribuição dos professores na Universidade, taxa de êxito dos projetos realizados, entre outras. Deduz-se ainda, que os pesquisados consideram que as capacidades dos funcionários podem ser desenvolvidas por meio dos programas de capacitação da Universidade, porém tais programas devem buscar treinar os funcionários em suas atividades.

A pesquisa permitiu verificar a utilização de objetivos e metas que visam o desenvolvimento da Universidade, bem como o acompanhamento da realização das mesmas.

No entanto, em muitos casos não são tomadas medidas corretivas durante o processo de formação dos futuros profissionais. Entre os motivos apontados para tal postura destacam-se a falta de pessoal qualificado e a falta de dados confiáveis. Mesmo assim os gestores da IES acreditam que a mesma tem cumprido seu papel, dispondo um cidadão crítico e um profissional capacitado a sociedade.

Conclui-se, por fim, que existem atualmente diversos aspectos inerentes ao BSC, reconhecidos como fundamentais pelos gestores da IES estudada, os quais são pouco desenvolvidos ou não constam nos relatórios da Instituição. Neste sentido, faz-se necessária a elaboração de indicadores e os aprimoramentos dos já existentes, pela instituição no intuito de uma explicitação e um embasamento coerente para os gestores. Assim, coloca-se que podem ser desenvolvidos índices que relacionem os projetos concluídos com o total de projetos elaborados pela universidade; a avaliação do mercado dos profissionais disponibilizados pela Universidade e da sua imagem perante a sociedade por meio de pesquisa; índice de relação dos projetos em acordo com os orçamentos com o total dos projetos elaborados; índice de relação entre o número de alunos ingressos nos cursos e os concluintes; entre outros.

REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse Maria et al (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRASIL. Lei n . 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília.
- DAGNINO, R. **Gestão estratégica da inovação: metodologias para análise e implementação**. Taubaté: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2002.
- DELGADO FILHO, Adauto Bezerra. BACIC, Miguel Juan. Medição do Desempenho Global: O BSC Como Uma Possibilidade Para A Administração das Universidades. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. NUPEAU/UFSC – **Anais**. Florianópolis, 2004.
- DÍAS, Daniel Carrasco. CAPARRÓS, Ma. Jesús Morales. TOLEDANO, Daniel Sanches. Uma aproximación al paradigma de la utilidad em la elaboración de um Modelo de Contabilidad Analítica para universidades: la información económica para la toma decisiones. In: XIV Congresso Brasileiro de Custos. **Anais**. João Pessoa-PB. Brasil, 2007.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- JOIA, L. A. Medindo o capital intelectual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p.54-63, abr./jun.2001.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 6 Ed. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei Antônio; PONTE, Vera. Da Onda da Gestão da Qualidade a uma Filosofia da Qualidade da Gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças.** USP, São Paulo, Edição Especial, p. 79-94, 30 de Jun. de 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 2000.

PAIVA, Simone Bastos. Gestão do Capital Intelectual ancorada a Gestão do Conhecimento. In: XIV Congresso Brasileiro de Custos. **Anais.** João Pessoa-PB. Brasil, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, César A. T. (Org.) **Custos no setor público.** – Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2007.

SILVA, Simone de Cássia. SELIG, Paulo Maurício. RIBEIRO, José Luis Duarte. Uma proposta para integrar a gestão do conhecimento ao Balanced Scorecard. In: XIV Congresso Brasileiro de Custos. **Anais.** João Pessoa-PB. Brasil, 2007.

STEWART, T. A. **Capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimoniais do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEVENSON, Willian J. **Estatística aplicada a administração.** São Paulo. Harbra, 1981.