



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

CAPITAL INTELECTUAL: EXISTEM DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM RELATÓRIO ESPECÍFICO?

INTELLECTUAL CAPITAL: ARE THERE GUIDELINES FOR PREPARING A SPECIFIC REPORT?

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Diogo Drumond Vargas, Universidade Federal Fluminense, Brasil, diogodv@id.uff.br

Luis Felipe da Costa Santos, Universidade Federal Fluminense, Brasil, lfcsantos@id.uff.br

Julio Vieira Neto, Universidade Federal Fluminense, Brasil, julion@id.uff.br

Resumo

Na era do conhecimento, a divulgação dos ativos intangíveis adquiriu cada vez mais importância na área privada, e posteriormente no setor público. Dessa forma, os órgãos públicos, dentre eles as universidades federais, passaram a adotar a prestação de contas anual no formato de relato integrado. Tendo essas instituições de ensino o capital intelectual como seu principal insumo e produto, é importante um relatório específico para a gestão do capital intelectual, capaz de aumentar a transparência, o detalhamento e a divulgação do que tem sido produzido no ambiente universitário. Nesse contexto, o presente trabalho tem por objetivo identificar diretrizes para a elaboração do relatório de capital intelectual das universidades públicas federais brasileiras. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura na base Scopus com o intuito de identificar diretrizes relevantes para a construção de um modelo que possibilite a mensuração do capital intelectual nas universidades brasileiras. A partir da análise dos artigos selecionados, foram encontradas 16 diretrizes, com relevância, capazes de contribuir para o desenvolvimento de um modelo de relatório de capital intelectual, atingindo o objetivo proposto. Assim, verificamos que há aporte para o assunto na literatura existente. Ademais, as diretrizes encontradas no estudo podem auxiliar para o desenvolvimento de um relatório de capital intelectual nas universidades, capaz de promover maior transparência para sociedade, assessorar as universidades na captação de investimentos e facilitar o monitoramento dos órgãos governamentais de controle. Dessa forma, sugere-se pesquisas correlatas na área, para verificar a percepção dos *stakeholders* das universidades sobre a aderência das diretrizes observadas.

Palavras-chave: capital intelectual; relato integrado; relatório de gestão; universidade pública; diretrizes

Abstract

In the age of knowledge, the disclosure of intangible assets has acquired increasing importance in the private sector, and later in the public sector. In this way, public agencies, including federal universities, began to adopt annual reporting in the integrated reporting format. With these educational institutions having intellectual capital as their main input and product, a specific report for the management of intellectual capital is important, capable of increasing transparency, detailing and dissemination of what has been produced in the university environment. In this context, the present work aims to identify guidelines for the elaboration of the intellectual capital report of Brazilian federal public universities. For this, a literature review was carried out in the Scopus database in order to identify relevant guidelines for the elaboration of a model that allows the measurement of intellectual capital in Brazilian universities. From the analysis of the selected articles, 16 relevant guidelines were found, capable of contributing to the development of an intellectual capital report model, achieving the proposed objective. Therefore, we verified that there is a contribution to the subject in the existing literature. Furthermore, the guidelines found in the study can help to develop a report on intellectual capital in universities, capable of promoting greater transparency for society, advising universities in attracting investments and facilitating the

monitoring of government control agencies. Thus, related research in the area is suggested to verify the perception of university stakeholders about adherence to the guidelines observed.

Keywords: *intellectual capital; integrated reporting; management report; public university; guidelines*

1. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, verifica-se que a economia industrial migrou para a economia baseada no conhecimento. Por consequência dessa mudança, os ativos intangíveis foram adquirindo uma importância cada vez maior como ativos críticos para o sucesso de qualquer organização (Lev, 2005).

Nesse novo cenário, o gerenciamento do capital intelectual, inicialmente presente apenas em ambientes empresariais, ganhou grande valor também no setor público. Dentre as instituições públicas em que o capital intelectual ganhou importância, pode-se citar as universidades, que são organizações caracterizadas pela produção e disseminação do conhecimento por meio de atividades de ensino e pesquisa, as quais têm como base recursos intangíveis (Ramirez, Tejada, & Manzaneque, 2016; Sangiorgi & Siboni, 2017).

Nos últimos anos, as instituições de ensino superior passaram por transformações que impactaram consideravelmente sua estrutura, governança e contabilidade, possibilitando maior autonomia financeira e gerencial (Sangiorgi & Siboni, 2017). Juntamente com essa maior autonomia das universidades, surge também a necessidade de divulgação das informações relacionadas ao seu capital intelectual, como forma de aumentar a transparência aos seus diversos interessados (Ramirez et al., 2016).

Nos dias atuais, além da maior competitividade, as universidades vêm sofrendo maior pressão por parte de seus stakeholders, os quais exigem transparência na prestação de contas em relação às despesas e aos resultados obtidos (Fijalkowska & Hadro, 2018). No Brasil, os órgãos públicos, inclusive as universidades, têm a obrigação de prestar contas à sociedade por meio do relatório de gestão integrado, segundo as diretrizes estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (2018).

No exterior, uma ferramenta que vem ganhando relevância para a divulgação das informações e do desempenho universitário é o relatório de capital intelectual (Fijalkowska & Hadro, 2018). Em países como Áustria, Itália e Espanha, pesquisadores têm avaliado a taxa de divulgação do capital intelectual pelas universidades e proposto modelos e diretrizes para a elaboração de um relatório de capital intelectual nessas organizações.

Nesse contexto, a proposta desse trabalho é realizar uma pesquisa com o objetivo de identificar as diretrizes relevantes para a elaboração do relatório de capital intelectual das instituições de ensino superior brasileiras.

Assim, o artigo está estruturado a partir da revisão da literatura, abordando temas como governança, *accountability* e transparência, tendo como foco as universidades brasileiras. Logo depois, são apresentados tópicos, tais como o Plano de Desenvolvimento Institucional e Relato Integrado, alcançando-se em sequência a definição de ativos intangíveis e capital intelectual, culminando nos estudos de capital intelectual voltados para as universidades. Posteriormente

tem-se a metodologia utilizada, a análise dos resultados encontrados, e por fim as considerações finais do estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Governança, *accountability* e transparência

No Brasil, as universidades federais, que são autarquias vinculadas à Administração Direta Federal, assim como os demais órgãos da Administração Pública, submetem-se a um conjunto de leis, normas e orientações do governo federal. Nas últimas décadas, tem crescido na área pública a preocupação quanto à execução das políticas públicas, aliada à necessidade de uma gestão eficiente, que englobe os três atores: Estado, mercado e sociedade (Alcântara, Pereira, & Silva, 2015).

Nesse contexto, foi preciso reavaliar os processos e os resultados gerados pela administração pública. Através dessa análise, a nova gestão pública passou a dar prioridade a uma gestão por resultados, buscando melhores desempenhos, utilização eficiente dos recursos públicos e atenção à *accountability* governamental (Escola Nacional de Administração Pública & Abrucio, 2014).

A *accountability*, termo da língua inglesa, remete a ideia da responsabilização dos indivíduos pelas decisões tomadas e pelas ações executadas, tanto no setor público, como no setor privado. Complementando o termo, ele faz referência à transparência, exigindo do sujeito ocupante de determinado cargo a necessidade de prestar contas (Pinho & Sacramento, 2009). A *accountability* é um dos princípios que baseiam a governança. A governança tem sua origem na década de 1930, período em que os proprietários (acionistas) começaram a delegar para terceiros (administradores) o poder de decisão sobre a empresa, levando ao surgimento de divergências e intensificação de conflitos de interesses (Tribunal de Contas da União, 2020a).

De acordo com o TCU (2020a), a governança pública organizacional caracteriza-se, basicamente, nos mecanismos de liderança, estratégia e controle, utilizados com o intuito de possibilitar a avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão, a fim de que sejam implementadas as políticas públicas e realizada a prestação de serviços de interesse da sociedade.

Dentre os princípios da governança, pode-se citar a transparência, fundamental para criar relações de confiança dos stakeholders com o gerenciamento das atividades, das ações e sobretudo com a tomada de decisão por parte dos gestores públicos. É mostrar-se receptivo às diversas partes interessadas e dar publicidade dos seus atos, disponibilizando as informações de maneira completa, precisa e clara (International Federation of Accountants, 2001).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015), a transparência é caracterizada como o desejo em fornecer informações relevantes para as partes interessadas, e não apenas elementos que sejam obrigatórios por imposição legal. Além disso, os dados informados devem abranger não apenas fatores relacionados ao desempenho econômico-financeiro, mas também outros fatores, como os elementos intangíveis, por exemplo.

Em complemento, Bonacim e De Araújo (2010, p. 1252) afirmam que: “assim como as empresas privadas devem mostrar o retorno proporcionado aos acionistas, as entidades públicas devem mostrar o retorno à sociedade”. Dessa forma, quanto mais transparência se demanda da administração pública, mais concreta se torna a participação da sociedade, a qual poderá cobrar atitudes e justificativas do gestor público, em relação à utilização dos recursos.

Nesse contexto, a necessidade de prestar contas é um importante meio para a divulgação de informações aos cidadãos, a fim de que possam avaliar as entregas e resultados provenientes da gestão pública. Essa obrigatoriedade está prevista na Constituição da República Federativa do Brasil (1988), art. 70, parágrafo único:

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária."

O gestor público presta contas de suas ações por meio do Relatório de Gestão, documento que tem a finalidade de demonstrar, esclarecer e justificar os resultados alcançados, de acordo com os objetivos previamente estabelecidos (BRASIL & Tribunal de Contas da União, 2018). No Brasil, a elaboração do Relatório de Gestão pelos órgãos públicos passou a seguir o modelo de Relato Integrado desenvolvido pelo *International Integrated Reporting Council* (Conselho Internacional para Relato Integrado) – IIRC (2014).

Nas universidades brasileiras, o desenvolvimento do Relatório de Gestão Integrado é feito em consonância com o que foi previamente definido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada uma dessas instituições.

2.2 Plano de Desenvolvimento Institucional

No contexto das instituições de ensino superior brasileiras, uma importante ferramenta utilizada no desenvolvimento do planejamento estratégico dessas organizações é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

De acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação (2004), o PDI é definido da seguinte forma:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Ademais, o PDI é a referência para o desenvolvimento dos Planos Táticos e Operacionais das instituições de ensino, por meio do Plano de Desenvolvimento da Unidade – PDU e dos Planos Anuais de Trabalho das unidades administrativas e acadêmicas. É o alicerce para a estrutura

completa de planejamento da universidade, com o objetivo de atender aos interesses e exigências da comunidade (Silva, Albuquerque, Maia, & Oriá, 2017; Soares, 2020). A figura 1 ilustra o PDI e seus desdobramentos:

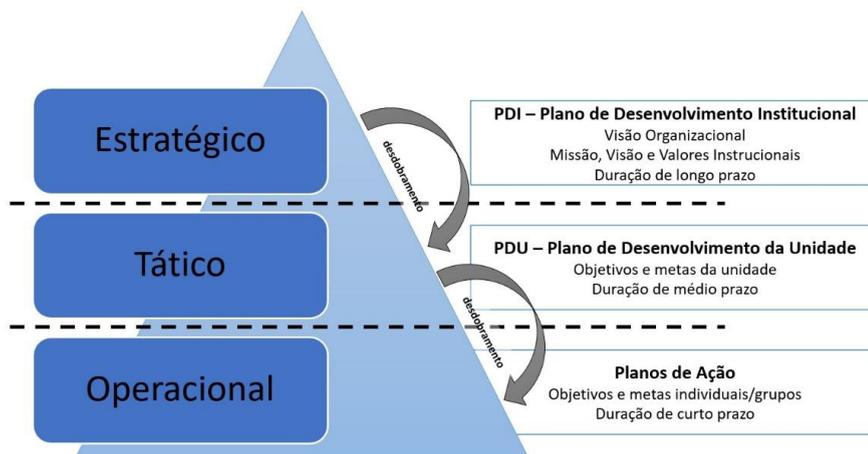


Figura 1 – Níveis de atuação do planejamento. Fonte: Adaptado de Soares (2020)

Dentre os princípios a serem seguidos no processo de desenvolvimento do PDI, deve-se ressaltar a clareza, a objetividade do texto, a coerência e a viabilidade do que foi proposto. Em resumo, esses princípios têm o objetivo de facilitar a tarefa de identificação e monitoramento das metas estabelecidas pela instituição (Ministério da Educação, 2004).

Por fim, vale ressaltar a importância do processo de monitoramento, controle e revisão do PDI. Além do PDI poder ser revisado frequentemente, ele é analisado na elaboração do Relatório de Gestão Integrado anual da instituição.

2.3 Relato Integrado

Ao longo das últimas duas décadas, transformações sociais, políticas e econômicas resultaram numa evolução da transparência institucional, na qual as organizações tiveram que se adequar, criando-se a necessidade de publicar além do relatório financeiro, relatórios complementares com dados não financeiros (relatórios sociais, relatórios sobre capital intelectual, relatórios de sustentabilidade...). Entretanto, os diversos documentos que surgiram acabaram elevando os custos, além de produzirem informações excessivas. Nesse contexto, o relato integrado surge como alternativa para apresentar as informações de maneira mais precisa, facilitando o entendimento das partes interessadas (Veltri & Silvestri, 2015).

Para o IIRC (2014), o Relato Integrado (RI) é definido como um “documento conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor no curto, médio e longo prazo.” Em complemento, Adams e Simnett (2011) afirmam que o RI possui um caráter holístico, estratégico, responsivo e relevante sob várias perspectivas, sendo uma ferramenta capaz de elevar a transparência e promover melhorias relacionadas à governança e à tomada de decisão.

Embora o RI tenha sido projetado com a finalidade de servir de diretriz para empresas que objetivem o lucro, ele é útil a todos os tipos de instituições, inclusive as públicas e as organizações sem fins lucrativos (Adams & Simnett, 2011). Em se tratando do setor público, o principal objetivo do relatório integrado é de que a alta administração consiga demonstrar à sociedade como as estruturas de governança funcionam para mobilizar recursos, visando alcançar objetivos que criam valor público, ou seja, que atendam aos anseios dos cidadãos de maneira efetiva.

Outro ponto a ser destacado refere-se à criação de valor, objeto de discussão central do pensamento integrado, a qual resulta no processo de relatório integrado. Esse debate abrange os recursos utilizados pela empresa, as relações com seus stakeholders e o seu modelo de negócios. As interdependências entre os recursos e os relacionamentos com as partes interessadas são fundamentais para desenvolver estratégias empresariais. Como output dessas interações, estão os produtos ou serviços, os impactos na sociedade e a satisfação dos clientes (PWC, 2013).

Através da figura 2, observa-se o processo de criação de valor proposto pelo modelo de relato integrado. Nesse ciclo, há os inputs (os seis tipos de capital considerados no relato integrado), os quais são transformados de acordo com o modelo de negócios adotado pela organização, tendo a missão, visão e a governança como elementos norteadores, além das interações com o ambiente externo. A partir desse processo, são gerados os outputs – produtos gerados pelo modelo de negócios; e os resultados – a criação de valor (preservada ou diminuída), que são os efeitos que a combinação entre as atividades e filosofias da empresa geram nos capitais inseridos no começo do processo.

Durante esse processo, é essencial realizar um adequado monitoramento dos riscos e oportunidades, uma boa estratégia, uma correta alocação dos recursos, manutenção do foco na perspectiva e na performance organizacional, para que se possa alcançar as saídas e resultados pretendidos, e por consequência a geração de valor (*International Integrated Reporting Council, 2014*).

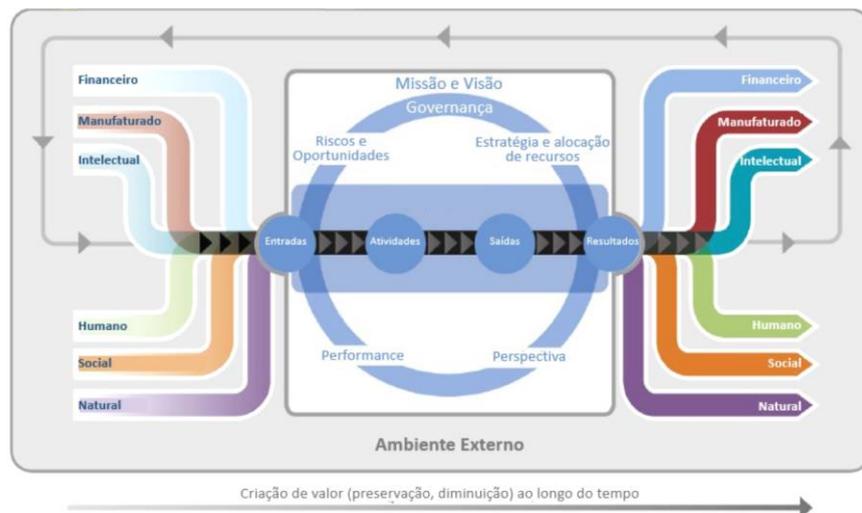


Figura 2 – Processo de criação de valor. Fonte: Adaptado de IRRC (2014).

Percebe-se, dessa forma, que o relato integrado preenche uma lacuna dos relatórios financeiros tradicionais, os quais focavam em fornecer informações retrospectivas dos resultados organizacionais, todavia não abordavam a importância dos intangíveis e sua capacidade de geração de valores futuros.

2.4 Ativos intangíveis e capital intelectual

O ativo intangível pode ser interpretado como um ativo de capital que não possui existência física, com o seu valor sendo restringido pelos benefícios e direitos conferidos que sua posse gera ao proprietário (Iudícibus, 2004). De acordo com Sullivan (1999), além de definir, era importante também mensurar e gerenciar esse ativo. Nesse momento em que surge a necessidade de medir os ativos intangíveis, eles passam a receber a nomenclatura de capital intelectual.

Segundo Roos e Roos (1997), o capital intelectual consiste na principal fonte de vantagem competitiva sustentável das organizações, sendo caracterizado como a soma dos ativos ‘ocultos’ que não são inteiramente capturados no balanço. É o conhecimento tácito que está na cabeça dos colaboradores e o que permanece na instituição quando esses indivíduos deixam a organização.

A definição de capital intelectual tem sido classificada de formas diferentes por acadêmicos desde meados da década de 1990, porém a divisão do capital intelectual em capital humano, capital estrutural e capital relacional é a que possui maior concordância por parte da literatura especializada (Leitner et al., 2014).

Castellanos (2004) caracteriza cada uma das divisões do capital intelectual da seguinte maneira:

Capital Humano: caracterizado por todos os conhecimentos explícitos e tácitos das pessoas da instituição, sejam eles compartilhados ou não entre elas, e que agregam valor para a organização.

Capital Estrutural: é o conhecimento explícito relacionado aos processos internos da organização, sendo dividido em organizacional e tecnológico. Em outros termos, são os sistemas administrativos, sistemas de informática, conceitos, modelos, rotinas, marcas, dentre outras variáveis que proporcionam o funcionamento eficaz da organização.

Capital Relacional: é o conjunto de conhecimento gerado, seja ele tácito ou explícito, que colabora para uma empresa estabelecer alianças estratégicas e ampliar sua presença no mercado. É a relação da organização com clientes, fornecedores, sociedade, investidores, dentre outros.

2.5 Capital intelectual nas universidades

Inicialmente, o desenvolvimento de pesquisas relacionadas a capital intelectual concentrou-se em organizações com fins lucrativos. Todavia, com o passar do tempo, o CI ganhou destaque também na área pública, em especial no setor universitário (Sangiorgi & Siboni, 2017).

De acordo com a Comissão Europeia (2006), o capital intelectual é formado por recursos e atividades intangíveis, os quais viabilizam a transformação de um conjunto de recursos materiais financeiros e humanos na instituição, gerando valor para seus diversos stakeholders.

No caso das instituições de ensino superior, dentre os usuários mais importantes, destaca-se o governo, a sociedade, os gestores da instituição, os discentes e os potenciais futuros alunos (Küpper, 2013).

Além disso, em relação às universidades, o capital intelectual é de enorme relevância, tendo em vista que o conhecimento é o principal insumo, e também o produto dessas organizações (RAMÍREZ; MANZANEQUE; PRIEGO, 2017). Essa perspectiva vai ao encontro da análise de Leitner (2004), o qual diz que o conhecimento é a produção mais importante desenvolvida pelas universidades, além de considerar os discentes, os pesquisadores e suas relações os recursos mais valiosos dessas instituições.

Ademais, tendo em vista que as universidades públicas são em sua maioria custeadas pelo governo, é fundamental o desenvolvimento de ferramentas capazes de atender às demandas crescentes de transparência (Paloma Sánchez & Elena, 2006).

Outro fator que demanda maior divulgação dos resultados é a diminuição de investimentos estatais que as instituições públicas de ensino superior sofreram em muitos dos países desenvolvidos. Sendo assim, cresce a necessidade de captar recursos privados e novas parcerias. Para que se consiga atrair novas fontes de recursos, é essencial que o foco esteja voltado para os resultados, sendo importante medir o desempenho e gerenciar os intangíveis (Neumann & Guthrie, 2002).

Nessa conjuntura, as universidades têm enfrentado uma série de desafios, como a competição com outras universidades públicas e privadas, o surgimento das universidades corporativas, a necessidade de satisfazer os anseios dos diferentes stakeholders e a demanda progressiva por transparência. Essas mudanças resultaram na necessidade de uma administração capaz de gerenciar bem os recursos, promover maior eficiência e eficácia das atividades e preocupada com a transparência do desempenho e da prestação de contas institucional. Para atender a isso, é indispensável o desenvolvimento de modelos capazes de gerenciar e mensurar o capital intelectual (Ntim, Soobaroyen, & Broad, 2017; Y. Ramírez, Lorduy, & Rojas, 2007).

Em complemento, percebe-se que a ausência de sistemas capazes de identificar e mensurar internamente os elementos intangíveis nas instituições de ensino superior é a principal causa responsável pela falha na divulgação das informações referentes ao capital intelectual dessas instituições (Ramírez Córcoles & Tejada Ponce, 2013).

Por consequência, essa divulgação do capital intelectual acarretaria uma melhora da imagem e da reputação da universidade, melhoria da transparência, e aumento da satisfação e da percepção dos diversos usuários em relação à organização. Além disso, a adoção de um modelo de relatório do capital intelectual será vantajosa aos próprios gestores universitários, os quais serão capazes de analisar e administrar o capital intelectual até então invisível (Ramírez Córcoles & Tejada Ponce, 2013).

Nesse contexto, a Áustria, no ano de 2012, foi o primeiro país a tornar obrigatória a apresentação de informações a respeito do capital intelectual pelas universidades, através da confecção do relatório de capital intelectual, denominado *Wissensbilanz*. (Leitner, 2004; Ramírez Córcoles, Santos Peñalver, & Tejada Ponce, 2011).

Além da Áustria, a Espanha possui uma das comunidades mais ativas em busca do objetivo de se medir, gerenciar e publicar o capital intelectual do setor universitário por meio de relatórios. No entanto, ao contrário do país austríaco, onde a apresentação do capital intelectual ocorreu de forma obrigatória, no país espanhol as tratativas ocorreram de maneira voluntária (Leitner et al., 2014).

Ramirez, Lorduy e Rojas (2007) identificaram três experiências interessantes na busca por gerenciar o capital intelectual em universidades:

- Projeto PCI (2000-2003): realizado na região de Madri, o qual procurou elaborar um quadro de indicadores, criar um modelo teórico integrativo e um modelo de gerenciamento do conhecimento para as universidades e centros de pesquisa e por fim o desenvolvimento de um meio tecnológico capaz de avaliar e difundir os resultados encontrados;
- Observatório de Universidades Europeias (2004): projeto que envolveu a participação de 15 universidades europeias de 8 diferentes países (Alemanha, Espanha, França, Holanda, Hungria, Itália, Portugal e Suíça), cujo intuito era coletar dados sob diferentes realidades universitárias e elaborar indicadores capazes de propiciar futuras comparações entre as instituições de ensino superior. Leitner et al. (2014) complementa ao dizer que nesse relatório de capital intelectual da universidades, foram desenvolvidas três sessões (visão da instituição, resumo dos recursos e atividades intangíveis e sistema de indicadores financeiros e não financeiros); e
- Implementação do Balanced Scorecard (BSC) na Universidade Jaume I, modelo de gestão estratégica capaz de unir indicadores financeiros e não financeiros na mesma estratégia, sob quatro perspectivas (financeira, visão do cliente, processos internos e treinamento e crescimento). Através dessa ferramenta, a Jaume I interligou sua missão, visão e objetivos estratégicos gerais com os fatores críticos de sucesso, os objetivos específicos e os indicadores.

No Brasil, embora as universidades tenham passado a elaborar o Relatório de Gestão anual no modelo de Relato Integrado, conforme orientações do Tribunal de Contas da União (2020b), não foram encontrados na literatura estudos relacionados ao desenvolvimento de um relatório específico de capital intelectual nas instituições de ensino superior brasileiras. Dessa forma, para a concepção de um modelo adequado ao cenário brasileiro, acredita-se que o passo inicial seja buscar diretrizes que norteiem a sua elaboração.

3 METODOLOGIA

No primeiro momento, foi realizada uma revisão bibliográfica, a fim de identificar conceitos e modelos relacionados à elaboração de relatório de capital intelectual, classificando a pesquisa como bibliográfica.

A pesquisa foi realizada na base Scopus, entre os dias 12 de abril de 2021 e 02 de junho de 2021, utilizando-se as seguintes palavras: *Intellectual capital*; *Human capital*; *Structural capital*; *Relational capital*; *Guideline*; *Measurement*; *University*; *Framework*. Foram feitas

nove rodadas de combinações entre as palavras-chave e operadores para se chegar a um resultado com maior relevância.

Em seguida, a partir de uma análise dos resumos, foram selecionados artigos relacionados ao tema para uma avaliação mais profunda. Além dos artigos encontrados na base Scopus, outros artigos e obras foram utilizados como referências bibliográficas, a fim de identificar diretrizes relevantes para a construção de um modelo capaz de possibilitar a mensuração do capital intelectual nas universidades brasileiras.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nota-se que as pesquisas desenvolvidas para mensuração e gerenciamento do capital intelectual utilizam-se da elaboração de indicadores capazes de medir elementos do capital humano, do capital estrutural e do capital relacional. De acordo com o Tribunal de Contas da União (2020), os indicadores de desempenho caracterizam-se como instrumentos de mensuração, capazes de fornecer informações relacionadas ao resultado alcançado a partir da estratégia executada, ou seja, contribuem para monitorar o alcance das metas e indicam a necessidade de ações corretivas para o alcance dos objetivos. Para se chegar a esses indicadores, os pesquisadores contam com o auxílio de diretrizes.

Diretrizes são guias, caminhos ou instruções que contribuem para se estabelecer um plano ou realizar uma ação. Complementando, as diretrizes têm como propósito agilizar processos específicos, através da implementação de uma rotina definida ou prática sólida.

Após a leitura e análise dos artigos selecionados, bem como de artigos e livros correlacionados com esses, foram levantadas 16 diretrizes para a criação de um modelo capaz de propiciar o gerenciamento/mensuração do capital intelectual. A figura 3 lista tais diretrizes e seus respectivos autores:

DIRETRIZES	AUTOR
O ponto de partida para a elaboração de um relatório de capital intelectual deve começar pelo plano estratégico da instituição.	Bañegil (2007); Leitner <i>et al.</i> (2014); Ramírez, Manzaneque e Priego (2017)
Após a análise dos objetivos estratégicos, devem ser identificados os principais elementos intangíveis da universidade.	MERITUM (2002); Ramírez, Manzaneque e Priego (2017)
Após a identificação dos elementos intangíveis da universidade, deve ser elaborada uma lista definitiva de indicadores para mensurar esses elementos intangíveis.	MERITUM (2002); Ramírez, Manzaneque e Priego (2017)
A adoção de indicadores para mensurar o capital intelectual é relevante para a comparação dos resultados alcançados por diferentes instituições de ensino superior.	Leitner <i>et al.</i> (2014); Secundo <i>et al.</i> (2017); Ramírez, Manzaneque e Priego (2017).
Não há indicadores universais. Cada instituição deve identificar seus próprios indicadores-chave para mensurar o capital intelectual, de acordo com sua estratégia e realidade. Ou seja, a definição dos indicadores depende dos objetivos específicos e do contexto em que a universidade está inserida.	Ramírez <i>et al.</i> (2007); Lee (2010); Leitner <i>et al.</i> (2014); Secundo <i>et al.</i> (2015); Sangiorgi (2017); Ramírez, Manzaneque e Priego (2017); Secundo <i>et al.</i> (2017).

Comparabilidade dos indicadores: É importante que seja possível de comparar os indicadores com outras instituições ao longo do tempo.	MERITUM (2002); Bañegil (2007); Secundo et al (2017).
Confiabilidade dos indicadores: é importante que as informações fornecidas pelos indicadores passem confiança aos interessados.	MERITUM (2002); Secundo <i>et al</i> (2010).
Objetividade dos indicadores: é importante que os indicadores não sejam passíveis de alterações em seu valor devido a interferências e interpretações das partes interessadas.	MERITUM (2002).
Veracidade dos indicadores: é importante que os indicadores devam refletir a situação real vivida pela instituição.	MERITUM (2002); Secundo <i>et al</i> (2010).
Viabilidade dos indicadores: é importante que as informações necessárias para o cálculo do indicador estejam disponíveis no sistema de gestão da instituição, assim como o custo para sua obtenção seja factível.	MERITUM (2002); Secundo et al (2017).
Verificabilidade dos indicadores: é importante que seja possível verificar a autenticidade das informações fornecidas pelos indicadores.	MERITUM (2002).
Definição de um número pequeno de indicadores pode não ser suficiente para avaliar todos os direcionadores de valor da organização.	Abhayawansa (2014).
Definição de um número elevado de indicadores é perigoso e pode diminuir a clareza por parte dos colaboradores. Além disso, os indicadores devem ser exatos e transparentes.	Leitner <i>et al.</i> (2014); Ramírez, Manzaneque e Priego (2017)
No ambiente universitário, medir o que está sendo feito (dinâmica do conhecimento, produção científica) é mais importante do que medir o que a universidade possui (recursos estáticos, estrutura física).	Leitner <i>et al.</i> (2014)
É fundamental explicar os benefícios da adoção de um modelo de capital intelectual a todos os funcionários e garantir que todos participem do processo, abrindo espaço para discussão.	Ramírez, Manzaneque e Priego (2017)
Na elaboração do relatório de capital intelectual, deve-se levar em consideração os usuários internos e externos da organização.	MERITUM (2002); Danmark (2003); Secundo <i>et al</i> (2010).

Figura 3 – Diretrizes para o gerenciamento/mensuração do capital intelectual. Fonte: Elaborado pelo autor

No Brasil, embora as instituições públicas (inclusive as universidades) tenham que elaborar o relatório de gestão integrado conforme preconizado pelo Tribunal de Contas da União, é interessante o desenvolvimento de um modelo relatório específico de capital intelectual para as instituições federais de ensino superior. Para se chegar a esse modelo, o ponto inicial é analisar as diretrizes consideradas importantes para o seu desenvolvimento, a fim de que posteriormente possa ser utilizado pelas universidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o capital intelectual é o principal insumo e produto das universidades, observa-se a importância de se elaborar um relatório específico de capital intelectual nessas instituições. Dessa forma, tal documento pode contribuir para a sociedade, como mais um

instrumento de transparência e controle. Pode favorecer também as próprias universidades, sendo capaz de auxiliar na captação de investimentos externos.

Entretanto, apesar de existirem experimentos e modelos ao redor do mundo para a adoção de um relatório de capital intelectual nas universidades, no Brasil o assunto carece de estudos a serem desenvolvidos.

Para a adoção de um modelo de relatório de capital intelectual condizente ao cenário brasileiro, buscou-se na literatura diretrizes capazes de auxiliar no desenvolvimento de tal modelo. Tendo em vista as 16 diretrizes abordadas na seção de análise dos resultados, a próxima etapa seria investigar se elas possuem funcionalidade na conjuntura das instituições de ensino superior brasileiras.

Dessa forma, sugere-se pesquisas correlatas na área, a fim de verificar a percepção dos *stakeholders* das universidades sobre a aderência das diretrizes observadas, capazes de nortear o desenvolvimento de um modelo de capital intelectual adequado à realidade brasileira.

REFERÊNCIAS

- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector: Integrated Reporting for Not-for-Profit Sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292–301. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00143.x>
- Alcântara, V. de C., Pereira, J. R., & Silva, É. A. F. (2015). Gestão Social e Governança Pública: Aproximações e (de)limitações teórico-conceituais. *Revista de Ciências da Administração*, 11–29. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17nespp11>
- Asanga Abhayawansa, S. (2014). A review of guidelines and frameworks on external reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 15(1), 100–141. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2013-0046>
- Bañegil Palacios, T. M., & Sanguino Galván, R. (2007). Intangible measurement guidelines: A comparative study in Europe. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 192–204. <https://doi.org/10.1108/14691930710742790>
- Bonacim, C. A. G., & de Araújo, A. M. P. (2010). The influence of intellectual capital in performance evaluation: A case-study in the hospital sector. *Ciencia e Saude Coletiva*, 15(SUPPL. 1), 1249–1261. Scopus. <https://doi.org/10.1590/s1413-81232010000700034>
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. , (1988). Brasília.
- BRASIL. (2020). Instrução Normativa TCU 84, de 22 de abril de 2020. Recuperado 13 de maio de 2021, de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>
- BRASIL, & Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa TCU 170, de 19 de setembro de 2018. , (2018).
- Castellanos, A. R., Rodríguez, J. L., & Ranguelov, S. Y. (2004). University R&D&T capital: What types of knowledge drive it? *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 478–499. Scopus. <https://doi.org/10.1108/14691930410550417>

- Comissão Europeia. (2006). Ricardis: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. Brussels. Recuperado de <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60cbf27c-5552-429f-a077-44135a97cc27/language-en>
- Danmark, & Ministeriet for Videnskab, T. og U. (2003). Intellectual capital statements: The new guideline. Copenhagen: Danish Ministry of Science, Technology and Innovation.
- Escola Nacional de Administração Pública, & Abrucio, F. L. (2014). Disciplina 3.1: Debate contemporâneo da gestão pública. Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/1021>
- Fijalkowska, J., & Hadro, D. (2018). Intellectual Capital Reporting of Universities – A Third Mission Oriented Approach to Communication with Stakeholders. *International Journal of Contemporary Management*, 14, 111–134. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.18.039.10025>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Código das melhores práticas de governança corporativa (5o ed). São Paulo. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf
- International Federation of Accountants (Org.). (2001). Governance in the public sector: A governing body perspective: international public sector study. New York: International Federation of Accountants.
- International Integrated Reporting Council. (2014). A Estrutura Internacional para o Relato Integrado. Recuperado de <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>
- Iudícibus, S. D. (2004). Teoria Da Contabilidade (7a). São Paulo: Atlas.
- Küpper, H.-U. (2013). A specific accounting approach for public universities. *Journal of Business Economics*, 83(7), 805–829. <https://doi.org/10.1007/s11573-013-0682-4>
- Lee, S.-H. (2010). Using fuzzy AHP to develop intellectual capital evaluation model for assessing their performance contribution in a university. *Expert Systems with Applications*, 37(7), 4941–4947. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.12.020>
- Leitner, K.-H. (2004). Intellectual capital reporting for universities: Conceptual background and application for Austrian universities. *Research Evaluation*, 13(2), 129–140. <https://doi.org/10.3152/147154404781776464>
- Leitner, K.-H., Elena-Pérez, S., Fazlagić, J., Kalemis, K., Martinaitis, Ž., Secundo, G., ... Zaksa, K. (2014). A Strategic Approach for Intellectual Capital Management in European Universities. Guidelines for Implementation.
- Lev, B. (2005). An Accounting Perspective on Intellectual Capital. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7799-8.50008-5>
- MERITUM. (2002). Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles, Intellectual Capital Report. Madri: Vodafone Foundation.
- Ministério da Educação. (2004). Plano de Desenvolvimento Institucional: Diretrizes para Elaboração.

- Neumann, R., & Guthrie, J. (2002). The corporatization of research in Australian higher education. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(5–6), 721–741. <https://doi.org/10.1006/cpac.2002.0557>
- Ntim, C. G., Soobaroyen, T., & Broad, M. J. (2017). Governance structures, voluntary disclosures and public accountability: The case of UK higher education institutions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(1), 65–118. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2014-1842>
- Paloma Sánchez, M., & Elena, S. (2006). Intellectual capital in universities: Improving transparency and internal management. *Journal of Intellectual Capital*, 7(4), 529–548. <https://doi.org/10.1108/14691930610709158>
- Pinho, J. A. G. de, & Sacramento, A. R. S. (2009). Accountability: Já podemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, 43(6), 1343–1368. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000600006>
- PWC. (2013). The value creation journey. A survey of JSE Top-40 companies' integrated reports. Recuperado de <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/integrated-reporting-august-2013.pdf>
- Ramírez Córcoles, Y., Santos Peñalver, J. F., & Tejada Ponce, Á. (2011). Intellectual capital in Spanish public universities: Stakeholders' information needs. *Journal of Intellectual Capital*, 12(3), 356–376. <https://doi.org/10.1108/14691931111154689>
- Ramírez Córcoles, Y., & Tejada Ponce, Á. (2013). Cost-benefit analysis of intellectual capital disclosure: University stakeholders' view. *Revista de Contabilidad*, 16(2), 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2013.07.001>
- Ramírez, Y., Lorduy, C., & Rojas, J. A. (2007). Intellectual capital management in Spanish universities. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 732–748. Scopus. <https://doi.org/10.1108/14691930710830873>
- Ramirez, Y., Tejada, A., & Manzaneque, M. (2016). The value of disclosing intellectual capital in Spanish universities: A new challenge of our days. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 176–198. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0025>
- Ramírez, Yolanda, Manzaneque, M., & Priego, A. M. (2017). Formulating and elaborating a model for the measurement of intellectual capital in Spanish public universities. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 149–176. <https://doi.org/10.1177/0020852315575168>
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413–426. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90260-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90260-0)
- Sangiorgi, D., & Siboni, B. (2017). The disclosure of intellectual capital in Italian universities: What has been done and what should be done. *Journal of Intellectual Capital*, 18, 354–372. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2016-0088>
- Secundo, G., Elena Perez, S., Martinaitis, Ž., & Leitner, K. H. (2017). An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 229–239. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.013>
- Secundo, Giustina, Elena Perez, S., Martinaitis, Ž., & Leitner, K. H. (2017). An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 229–239. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.013>

- Secundo, Giustina, Elena-Pérez, S., Martinaitis, Ž., & Leitner, K.-H. (2015). An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities. *Journal of Intellectual Capital*, 16, 419–442. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0072>
- Secundo, Giustina, Margherita, A., Elia, G., & Passiante, G. (2010). Intangible assets in higher education and research: Mission, performance or both? *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 140–157. <https://doi.org/10.1108/14691931011039651>
- Silva, A. B. da, Albuquerque, A. T. de, Maia, R. Q. V., & Oriá, K. C. (2017). Plano de Desenvolvimento Institucional—PDI. Universidade Federal do Ceará.
- Soares, K. (2020). Guia para Elaboração do PDU. Universidade Federal do Piauí. Recuperado de https://proplan.ufpi.br/images/conteudo/PROPLAN/PDI/PDU_v2.pdf
- Sullivan, P. H. (1999). Profiting from intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 132–143. <https://doi.org/10.1108/13673279910275585>
- Tribunal de Contas da União. (2020a). Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. (3o ed). Brasília.
- Tribunal de Contas da União. (2020b). Relatório de gestão: Guia para elaboração na forma de relato integrado: Evolução da prestação de contas (3o ed). Brasília. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/guia-de-elaboracao-do-relatorio-de-gestao-2020.htm>
- Veltri, S., & Silvestri, A. (2015). The Free State University integrated reporting: A critical consideration. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 443–462. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0077>