

## **GERAÇÃO DE VALOR NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO: UMA ANÁLISE DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)**

**Claudio Marcos Maciel da Silva<sup>1</sup>, José Francisco de Carvalho Rezende<sup>2</sup>**

**Abstract:** *The objective of this research is to verify the possibility of value creation of Higher Education Institutions (IES) based on the Intellectual Capital and Financial Capital drivers present in the Institutional Development Plans (IDPs). For this it was necessary to identify in this document elements belonging to intellectual capital and financial capital. We analyzed 24 IDPs belonging to the main private HEIs located in the State of Rio de Janeiro. The results point to the predominance of drivers such as teacher qualification and work regime, infrastructure, socio-environmental responsibility, revenue and budget..*

**Keywords:** *Higher Education Institutions. Intellectual Capital. Institutional Development Plan. University Management. Value creation.*

**Resumo** *O objetivo desta pesquisa é a de verificar a possibilidade de estabelecer a criação de valor das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas com base nos direcionadores de Capital Intelectual e Capital Financeiro presentes nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs). Para isto foi necessário identificar neste documento elementos pertencentes ao capital intelectual e do capital financeiro. Foram analisados 24 PDIs pertencentes as principais IES privadas localizadas no Estado do Rio de Janeiro. Os resultados apontam para a predominância de direcionadores como a titulação docente e regime de trabalho, infraestrutura, responsabilidade sócio-ambiental, receita e orçamento.*

**Palavras-Chave:** *Instituições de Ensino Superior. Capital Intelectual. Plano de Desenvolvimento Institucional. Gestão Universitária. Criação de Valor*

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração – Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO). Professor da Universidade Estácio de Sá (UNESA) Rio de Janeiro – RJ – Brasil. Email: professorclaudiomaciel@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Administração – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professor do Programa de Pós Graduação da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO) – RJ –Brasil. Email: rezende.jose@unigranrio.edu.br

## **1. INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, verificou-se uma série de estudos sobre a possibilidade de identificação, mensuração, gestão e controle do capital intelectual em Instituições de Ensino Superior (Cranfield & Taylor, 2008; Ramirez Corcoles, 2013). Esta preocupação aliada com o gerenciamento do capital financeiro (capital físico mais o capital monetário) fez com que a busca pela geração de valor fosse imprescindível na gestão das instituições de ensino superior (IES).

O conceito de valor é definido por Roos *et al.* (1997) como a soma entre os capitais financeiro e intelectual. O capital financeiro é composto pelos ativos físicos e pelos ativos monetários, já reconhecidos pela contabilidade. Por sua vez, o capital intelectual abrange o capital humano, estrutural e relacional (Saint-Onge & Armstrong, 2004; Sullivan, 2000; Dzinkowski, 2000).

Dentre as experiências observadas sobre a importância do capital intelectual na gestão das instituições de ensino, destaca-se a experiência austríaca de elaboração do Relatório de Capital Intelectual das Instituições de Ensino Superior (Machado, 2008; Sanchez, Elena e Castrillo, 2009; Corcoles, 2010). É um documento obrigatório de apresentação das IES para o governo e sociedade, de acordo com regulamento WBV, BGBl. II Nr.216/2010. Este relatório deve, de acordo com a Lei, ser “a apresentação holística de avaliação e comunicação de ativos intangíveis, os processos de desempenho e seus efeitos e como é a base qualitativa e quantitativa”.

No Brasil, apesar de não ter nenhum órgão regulador que exija um Relatório de Capital Intelectual, informações pertinentes a estrutura das IES é apresentada através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). No entanto, Awad (2010) desenvolveu o mapeamento do capital intelectual na Universidade de Passo Fundo, tendo como referência o Modelo de Navegador de Stewart (1998) que monitora os principais direcionadores pertencentes ao Capital Intelectual.

O objetivo desta pesquisa é a de verificar a possibilidade de estabelecer uma hierarquia de criação de valor das IES com base nos direcionadores de Capital Intelectual e Capital Financeiro presentes no PDI das diferentes Instituições de Ensino Superior (IES) privadas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Awad (2010) desenvolveu o mapeamento do capital intelectual da Universidade de Passo Fundo tendo como referência o Modelo de Navegador de Stewart (1998) que subdivide este capital intelectual em três: capital humano, estrutural e relacional.

Silva et al. (2014) adaptaram os itens pertinentes a cada dimensão, para validar a importância destes itens para a construção de cada dimensão do capital intelectual através de entrevistas junto a coordenadores de curso de Administração no Rio de Janeiro. O resultado encontrado foi que não só a relevância dos itens irá diferir de acordo com a natureza jurídica da IES (pública ou privada), bem como o perfil de renda familiar de seu corpo docente.

De forma a identificar elementos que possam gerar valor é necessária a compreensão do capital intelectual – e suas respectivas dimensões – e do capital financeiro. A gestão do capital humano docente pode qualificar uma instituição de ensino, porém é difícil mensurar o valor agregado gerado pelo conhecimento. Pelas avaliações institucionais do MEC o corpo docente é avaliado de acordo com sua titulação, regime de trabalho, tempo de docência, experiência profissional e produção científica.

Na identificação dos construtos do capital estrutural, Silva et al (2014) apontam para os itens filosofia gerencial, infraestrutura, os seus processos de gestão, sistemas de informação e as tecnologias aplicadas.

A filosofia gerencial é um dos itens mais importantes sobre o capital estrutural. Entretanto, a sua definição é ambígua podendo abranger tanto a parte administrativa ou pedagógica de uma IES. Quando a abordagem é administrativa, metas e objetivos são descritos como qualquer outra empresa. Por outro lado, quando a abordagem é pedagógica, os Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) são citados pelos respondentes. Tais projetos servem de roteiro para o cumprimento de requisitos mínimos estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC) para o funcionamento dos cursos.

Os sistemas de informação também podem agregar valor ao capital estrutural, considerando que, ao facilitar e reduzir tarefas administrativas, contribuem para o ganho de produtividade da instituição de ensino (Gianotti, 2004). Podemos usar como exemplo a melhoria das condições de atendimento de uma secretaria acadêmica, em virtude de um sistema de informação que auxilie na solução dos principais problemas dos alunos (acerto de notas, inclusão/exclusão de disciplinas, etc).

Pode-se destacar, como um exemplo do impacto do capital estrutural na área acadêmica, o fortalecimento do Ensino à Distância (EAD). Esta modalidade de ensino foi a que mais cresceu percentualmente nos últimos cinco anos (INEP, 2014). A possibilidade de

ofertar cursos a um preço mais barato do que o presencial estimulou a captação de novos alunos.

O Capital Relacional corresponde a relação entre uma organização e seus clientes. Grande parte dos autores considera o cliente como quem desempenha um papel de troca ou mesmo transação de produto/serviço com uma determinada organização. Entretanto classificar o aluno como cliente é polêmico (Sirvanci, 1996; Rizzo, 2010; Vergara & Amaral; 2010).

A Imagem Institucional compreende o conjunto de esforços de construção de uma imagem positiva do curso junto ao mercado de trabalho e sociedade como um todo. O investimento maciço em marketing institucional é realizado de forma a fortalecer a marca do estabelecimento de ensino e assim, criar uma barreira à entrada para o crescimento do número de alunos em IES mais modestas.

As instituições de ensino também celebram acordos de cooperação com outras universidades, na maioria das vezes do exterior, convênios com empresas privadas visando a inserção de seus alunos no mercado de trabalho e aproximação com órgãos representativos de classe. A responsabilidade social e ambiental promovida pela IES também é importante para sua visibilidade junto à sociedade (Calderón, 2006; Reis & Bandos, 2012).

O capital financeiro é composto pelos itens que contribuem para o reforço do caixa de uma empresa. Para isto serão analisados a receita da instituição de ensino, a sua política de contenção de custos, as previsões para o futuro contidas no plano estratégico, a capacidade de geração de novos negócios, projeção de investimentos e o grau de descentralização administrativa (Awad, 2010).

Considerando todos os itens descritos nestes estudos anteriores, a suposição a ser estudada nesta pesquisa é a de que tais elementos se encontram no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), uma vez que este é o reflexo do planejamento estratégico de uma IES.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de um estudo qualitativo com viés documental quanto aos meios (Vergara, 2007), uma vez que utilizou como referência o documento oficial de planejamento estratégico de uma IES: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Os construtos referentes ao Capital Intelectual encontrados nos PDIs serão agrupados nas dimensões Capital Humano, Estrutural e Relacional (Stewart, 1998).

Foi utilizado um recorte na pesquisa documental dos PDIs a partir das IES privadas localizadas no Estado do Rio de Janeiro. Foram identificados 24 (vinte e quatro) Planos de

Desenvolvimento Institucional, sendo destes, seis referentes a Universidades (IES A a F), quatro de Centros Universitários (IES G a J) e os demais de faculdades isoladas (IES K a W). Estas IES foram responsáveis por 74% do total de alunos que realizaram o ENADE no período 2012-2014 no Estado do Rio de Janeiro.

De forma a identificar o tipo de informação contido no PDI foi estabelecida uma escala numérica adaptada do modelo de Guthrie *et al* (2004) aplicado em relatórios gerenciais de empresas de capital aberto. Este modelo classificava o item como: não encontrado, apareceu de forma narrativa, apareceu de forma numérica e apareceu de forma monetária.

A escala adotada foi adaptada de forma a se adequar as características do PDI, que inclui tanto fatos ocorridos, quanto de informações que correspondem a meras intenções. Assim foi estabelecido uma escala de 0 a 5, descrito no quadro 1

Quadro 1 – Sistema de codificação numérica

Níveis	Característica	Valor
0	Não Citado	Não Apresenta
1	Incidental , Casuístico, indícios de geração de valor	Ocasionalmente Executado
2	Comunicação de valor gerado ou a gerar	Minimamente planejado e acompanhado
3	Fundamentado Efetivo	Padronizado e Avaliado
4	Gerenciado, Otimizado	Comparado e Valorado (R\$)
5	Pervasivo, Alinhado	Otimizado e Reconhecido externamente

Fonte: Adaptado de Guthrie *et al* (2004)

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A tabela 1 apresenta os resultados encontrados pertinentes a quantidade de citações dos direcionadores estudados, bem como o nível de informação divulgada nos seus respectivos Planos de Desenvolvimento Institucional. Apesar de grande parte destes direcionadores constarem nos relatórios, o nível de detalhamento da informação é baixo.

Tabela 1 – Número de IES que abordam os direcionadores do Capital Intelectual e Financeiro por níveis de citação

Direcionadores da Criação de Valor	D	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Total
Titulação Docente e Regime de Trabalho	CH	1	2	3	14	3	1	24
Produção Científica	CH	5	8	2	4	5	0	24
Corpo Técnico- Administrativo	CH	6	2	4	10	1	1	24

Experiência Profissional	CH	22	0	1	1	0	0	24
Capacitação Docente	CH	4	9	2	9	0	0	24
Atuação do Coordenador de Curso	CH	16	4	3	1	0	0	24
Filosofia Gerencial	CE	1	0	12	8	3	0	24
Sistemas de Informação Acadêmica	CE	6	6	4	7	1	0	24
Tecnologia Educacional	CE	7	4	4	8	1	0	24
Centro de Serviços Compartilhados	CE	18	3	0	3	0	0	24
Infraestrutura	CE	0	2	5	17	0	0	24
Responsabilidade Sócio-Ambiental	CR	1	3	4	14	1	1	24
Acompanhamento do Egresso	CR	2	13	4	5	0	0	24
Parceria com Mercado de Trabalho	CR	3	8	7	3	3	0	24
Parceria com Centros de Pesquisa	CR	13	5	1	4	1	0	24
Imagem Institucional	CR	11	5	0	4	3	1	24
Receita	CF	3	2	1	18	0	0	24
Controle de Custos	CF	20	4	0	0	0	0	24
Previsão de Novos Negócios	CF	1	11	0	11	1	0	24
Orçamento	CF	5	1	1	17	0	0	24
Descentralização Financeira	CF	19	2	3	0	0	0	24
Investimentos	CF	3	1	1	17	2	0	24

Fonte: Autores (2017)

#### 4.1 CAPITAL HUMANO DOCENTE E ATUAÇÃO TÉCNICO ADMINISTRATIVA

Por exigência do órgão regulador, a titulação docente foi o item que mais esteve presente nos PDIs estudados. Em quase todos os documentos, este item esteve associado a qualidade de ensino, principalmente em IES que apresentavam um percentual alto de professores com esta titulação.

Tabela 2 - Direcionadores que abordam o Capital Humano de cada IES por nível de informação.

CAPITAL HUMANO			
Tipo de IES	Universidade	Centro	Faculdades Isoladas

						Univ.																		
Itens / IES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
TITULAÇÃO DOCENTE E REGIME DE TRABALHO	3	2	4	5	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	1	0
PRODUÇÃO CIENTÍFICA	1	4	3	4	1	3	3	4	2	4	1	0	2	1	0	0	1	3	1	0	1	1	3	0
ATUAÇÃO CORPO TECNICO-ADMINISTRATIVO	4	2	3	5	1	3	3	3	3	3	0	0	0	3	0	3	2	1	2	3	3	0	2	0
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
CAPACITAÇÃO DOCENTE	1	1	3	2	1	3	3	3	3	3	2	1	1	3	0	1	0	3	1	0	2	1	3	1
ATUAÇÃO COORDENAÇÃO CURSO	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0

Fonte: Autores (2017)

Embora Bittencourt et al. (2010) afirme que a presença de doutores em uma IES compromete a “sustentabilidade financeira sobretudo no caso das instituições privadas poderia ser comprometida devido ao incremento de sua folha de pagamento”, este profissional deve ser visto um elemento importante de geração de receitas alternativas. O professor doutor pode ser útil tanto na sua capacidade de geração de conteúdos de ensino, como também na captação de recursos advindos de projetos de pesquisa em órgãos públicos e empresas privadas.

Devido ao compromisso das universidades manterem programas de pós-graduação *stricto-sensu*, a presença de professores doutores é mais relevante do que os centros universitários e faculdades isoladas, desobrigadas destes investimentos. A alternativa de prerrogativa de qualidade de ensino, para estas IES é a ênfase de docentes vinculados com mercado de trabalho.

No PDI da IES H estudada esta valorização da experiência profissional se dá explicitamente, considerando que “apesar de entender como desejável a titulação mínima de mestre para os docentes desta instituição, sabe-se que, no entanto, em algumas áreas, o mercado consagra profissionais competentes e especializados”.

Quanto a capacitação profissional praticada pelas IES, cabe destacar a IES D que concede “licença sabática por um ano, após um período de pelo menos seis anos de atividade na IES, contados a partir do ingresso do professor no quadro docente ou de sua última licença sabática”. A IES C apresenta uma política de programa de remuneração variável que contempla um percentual dos docentes que se destacarem pelo seu desempenho, atendendo a critérios de cumprimento de rotinas operacionais e participação em capacitações.

A produção científica docente é vista como um elemento gerador de valor para Universidades, uma vez que elas possuem a obrigatoriedade de manutenção de programas *stricto sensu*. Desta forma, incentivam a produção de revistas acadêmicas classificadas pelos extratos da CAPES, para algumas IES, o financiamento para participação de apresentação de artigos científicos é concedido.

Para as IES de menor porte, como os Centros Universitários e Faculdades isoladas, não existe no exame dos PDIs um incentivo direto para a produção científica. No entanto, a crescente exigência do órgão regulador para que as IES desenvolvam programas de iniciação científica, podem criar sinergias positivas para a produção científica docente.

Como exceção a esta análise, destaca-se a IES J, que em seu PDI prevê que sejam concedidos incentivos financeiros aos professores que forem autores e coautores em publicações acadêmicas. Esta remuneração por publicação, varia de acordo com o status internacional de cada artigo.

Não foi verificado nos PDIs a importância do coordenador de curso como direcionador relevante de Capital Humano. Através da análise de suas funções descritas em alguns PDIs, o coordenador de curso limita-se ao papel de repassar orientações pertinentes à gestão da IES para os docentes do curso, bem como atuar no atendimento aos alunos.

#### 4.2 CAPITAL ESTRUTURAL: DA INFRAESTRUTURA ADEQUADA AS CONDIÇÕES DE OFERTA À FILOSOFIA GERENCIAL

Por exigência do roteiro de elaboração dos PDIs estabelecido pelo órgão regulador, as condições de infraestrutura devem ser detalhadas pelas IES. Por isto foi o item mais identificado e comprovado na análise dos PDIs. Contudo, a geração de valor desta infraestrutura como elemento de capital intelectual só se faz necessária caso agregue sinergia aos cursos gerenciados.



Tabela 3 – Direcionadores que abordam o Capital Estrutural de cada IES por nível de informação

CAPITAL ESTRUTURAL																								
Tipo de IES	Universidade					Centro Univ.					Faculdades Isoladas													
Itens / IES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
FILOSOFIA GERENCIAL	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	0
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	0	1	0	0	2	2	1	1	0	0	3	1	1	0
TECNOLOGIA EDUCACIONAL	1	3	3	2	3	3	3	3	0	4	0	2	2	0	2	3	0	3	1	0	1	1	1	2
CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC)	0	1	3	0	0	1	0	0	3	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INFRAESTRUTURA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	1	3	2

Fonte : Autores (2017)

A IES C apresenta uma vasta listagem de laboratórios para serem utilizados pelos seus diferentes cursos da área de saúde: Anatomia, Morfologia, Microbiologia, Fisiologia, Bioquímica e de Atividades. A IES B dispõe de um Laboratório de Genética que pode contribuir para experiências que podem ser relatadas com fins de produção científica dos docentes. Além disto, em todas as IES que possuem cursos de Medicina, o PDI aponta a existência de Hospitais Universitários próprios ou conveniados.

A estrutura das salas de aula é um diferencial contidas nos PDIs. Em IES que possuem estudantes com perfil de uma faixa de renda mais alta – como as IES J e D - as condições de sala de aula constituem um diferencial, sendo todas equipadas com data-show, além de uma quantidade satisfatória de auditórios para a realização de eventos.

Em IES que possuem um grande número de Campi, tendem a apresentar melhores condições de oferta em suas salas de aula e bibliotecas, favorecidos pelos ganhos advindos de economia de escala om as compras centralizadas. A aquisição de equipamentos de informática e softwares também são favorecidos por esta economia de escala.

Tais investimentos em informática podem ter dois impactos para a geração de valor em uma IES : qualidade de seus Sistemas de Informação e ganhos obtidos com produtos e serviços que envolvem a tecnologia educacional – como o EAD. Os sistemas de informação podem favorecer a gestão da IES – com a criação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) como ocorre na IES C – e também a qualidade da prestação de serviços de informações acadêmicas ao aluno, onde em algumas IES já dispõem de aplicativos para telefones celulares, nos quais os alunos podem acompanhar as suas notas e requerimentos administrativos.

Quanto a tecnologia educacional, o Ensino a Distância (EAD) torna-se um diferencial para a gestão acadêmica das IES. Nos PDIs analisados, todas as Universidades possuem já possuem esta modalidade ao contrário do quadro observado nos PDIs das faculdades onde quase a metade não oferta tal serviço.

Considerando esta dificuldade de articular um EAD que resulte em capilaridade em número de alunos e ganhos com escala, as IES de menor porte poderiam se articular através de um consórcio que possibilite a implementação desta modalidade em suas unidades.

A filosofia gerencial se faz presente em todas as IES, entretanto diferenciam-se de acordo com os PDIs estudados. A missão de uma IES pode estar direcionada ao mercado de trabalho, conforme a IES J “Servir aos atuais e futuros líderes, executivos e profissionais de empresas privadas, instituições governamentais e organizações sem fins lucrativos por meio do oferecimento de oportunidades de ensino, pesquisa e extensão de excelência”.

Neste mesmo sentido de uma IES voltada para a capacitação do aluno para o mercado de trabalho, o PDI da IES G afirma que a sua missão é a de “formar profissionais éticos e competentes para atuarem no mercado de trabalho, oferecendo serviços educacionais acessíveis e de qualidade, valorizando a empregabilidade dos egressos e contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade carioca e do País”.

Entretanto, a missão da IES pode ser direcionada para a sociedade como um todo, dentro de valores religiosos. A IES D, de origem confessional focada para a “a produção e transmissão do saber, baseando-se no respeito aos valores humanos e na ética cristã, visando, acima de tudo, ao benefício da sociedade”. A IES L também de origem confessional atribui a missão da IES de forma a “promover a formação integral das pessoas, oferecendo educação de excelência com compromisso social”.

Além da análise da missão de cada IES, a filosofia gerencial está presente na apresentação do planejamento estratégico da IES. A IES K e C apresentam perspectivas de gestão muito próximas ao modelo do *Balanced Scorecard*, embora somente esta última apresente com detalhes este seu plano estratégico.

#### 4.3 CAPITAL RELACIONAL: RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL E PARCERIAS ESTRATÉGICAS

A responsabilidade sócio-ambiental foi o item mais visível do capital relacional na análise dos PDIs. Entretanto isto ocorre em função das exigências da legislação sobre condições mínimas de acesso para pessoas diferenciadas (visão, audição, locomoção). Tais

obrigações se traduzem em iniciativas de responsabilidade social praticadas pelas IES. Entretanto, tal atitude não é restrita as IES. Ainda existe no Brasil uma área cinzenta no meio empresarial sobre o que seria uma iniciativa da organização ou uma imposição do órgão regulador.

Tabela 4 – - Direcionadores que abordam o Capital Relacional de cada IES por nível de informação

CAPITAL RELACIONAL																								
Tipo de IES	Universidade					Centro Univ.				Faculdades Isoladas														
Itens / IES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
RESPONSABILIDADE SÓCIO AMBIENTAL	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	1	3	3	1	0	3	3	2	1
ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO	0	1	3	1	3	1	3	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	0	1	2	3	1
PARCERIA MERCADO DE TRABALHO	1	3	4	4	3	1	2	3	1	4	0	0	2	1	2	1	1	1	2	0	2	2	1	2
PARCERIA CENTROS DE PESQUISA	0	3	3	4	3	1	0	1	0	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
IMAGEM INSTITUCIONAL	0	3	4	5	1	1	4	3	3	4	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	0	1	0

Fonte: Autores (2017)

De acordo com a tabela 4, nas Universidades é que encontramos mais detalhes sobre iniciativas de interação com a sociedade no que tange a responsabilidade social. A IES C classifica as suas ações de responsabilidade sócio- ambiental como: cidadania, cultura e meio ambiente. A IES N possui uma sub-reitoria para assuntos comunitários, em que é responsável pela “coordenação do levantamento e integração dos diversos projetos de Extensão e Responsabilidade Social”

Algumas IES incluíram nos seus PDIs projetos sociais de governo como iniciativas de responsabilidade social, tais como o PROUNI e o FIES. Apesar da sua relevância, tais programas não são custeados pelas IES. Pelo contrário, constituíram nos últimos anos uma fonte importante de repasse de recursos, aumentando as suas receitas financeiras.

Face a análise das parcerias estratégicas, o estudo dos PDIs permitiu classificar em três grupos: estágios, convênios com órgãos governamentais, empresas e de classe voltadas para o mercado de trabalho e articulação com centros de pesquisa.

Apesar de constar como importante e obrigatório para muitos cursos, grande parte das faculdades isoladas não dispõem de um setor específico que acompanhe a inserção de seu aluno no mercado de trabalho. Esta atividade é delegada ao coordenador de curso. Por outro

lado, a IES D organiza anualmente um evento com grande repercussão na mídia “que envolve empresas do setor produtivo e traz inúmeras possibilidades de diálogo entre a universidade e o mundo empresarial”. A IES G semestralmente organiza uma feira de carreiras com informação profissional.

Em relação aos convênios realizados com empresas, estes são de extrema importância para a visibilidade da IES na sociedade. Mesmo diante desta importância, grande parte das IES apenas mencionam a necessidade de estabelecer convênios e parcerias, sem que de fato comprove na prática o que vem sendo realizado. Isto sem aprofundar os convênios, que embora tenham sido assinados não refletiu de fato a sua efetivação. De fato, através da análise dos PDIs, apenas as IES com maior número de alunos apresentam um setor de convênios estruturado.

Quanto a articulações com Centros de Pesquisa, apenas as Universidades que dispõem de programas de pós-graduação *stricto sensu* executam esta parceria. Mesmo assim, esta combinação está pendente de financiamento de órgãos de fomento públicos como a CAPES, CNPQ e FINEP.

A questão da Imagem Institucional foi detectada apenas na análise de PDIs de IES que possuem uma quantidade significativa de alunos matriculados em programas de pós-graduação. No Brasil, o foco no fortalecimento da marca é um fator de atração de alunos em programas de pós-graduação de *lato sensu*.

Embora seja um tema polêmico, a questão do foco no cliente também não foi abordada ênfase no exame dos PDIs. Apenas uma IES afirmou que o aluno e fato era o cliente de uma instituição de ensino. Outras citações apenas mencionaram o termo clientela, no sentido que cursos estão disponíveis para uma clientela pertencente a uma determinada região geográfica.

De forma a contemplar estas diferentes visões foi apresentado um item de acompanhamento do egresso de maneira que seja possível identificar formas de aproximação da Universidade com seus ex-alunos, seja no âmbito profissional, como no acadêmico.

#### 4.4 CAPITAL FINANCEIRO: FATURAMENTO, INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS

Pelas regras de preenchimento dos PDIs, as IES devem apresentar suas projeções de resultado do exercício e planos de investimentos. Apesar de grande parte das IES apresentarem suas projeções, poucas comentam sobre elas. Esta obrigatoriedade de apresentar

os números sem uma explicação posterior, levou a identificação de incoerências em alguns PDIs.

Tabela 5 – Itens que abordam o Capital Financeiro de cada IES por nível de informação

CAPITAL FINANCEIRO																				
Tipo de IES	Universidade					Centro Univ.				Faculdades Isoladas										
Itens / IES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
RECEITA	0	3	3	0	0	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
CONTROLE DE CUSTOS	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREVISÃO NOVOS NEGÓCIOS	1	3	3	3	1	1	3	3	1	4	3	3	3	1	1	1	3	3	1	1
ORÇAMENTO	0	3	3	0	0	3	3	3	3	3	0	3	1	3	3	3	3	3	3	3
DESCENTRALIZAÇÃO FINANCEIRA DA GESTÃO	1	2	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVESTIMENTOS (CAPEX)	1	3	3	3	0	1	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3

Fonte: Autores (2017)

As receitas projetadas informadas não detalharam se estas eram oriundas de pagamento de mensalidades de alunos ou de repasses de programas governamentais (PROUNI, FIES). Esta informação é de fundamental relevância para a compreensão da sustentabilidade financeira do setor, que pode ter um impacto negativo se estiver alavancado com tais repasses.

As IES A, D e E não apresentaram projeção de suas receitas e resultados, reservando apenas a intenção de sua política de ampliação de investimentos e capacidade de novos negócios.

A falta de detalhamento das informações financeiras fez com que apenas três IES informarem que existe a autonomia em relação a mantenedora. Quanto ao controle de custos, apenas quatro IES se preocuparam com a utilização eficiente de seus recursos.

Outra observação que dificulta a análise financeira das IES é a desconexão com as informações contidas ao longo do PDI. Se a IES se compromete a realizar investimentos na compra de novos equipamentos e laboratórios, este aumento de gastos não se reflete na projeção apresentada.

Por fim, a preocupação com a viabilidade de novos negócios é uma latente preocupação de Universidades e Centros Universitários, preocupados na criação de novos

curso e unidades. Em seus planos de expansão não só informam o que já foi executado (novos Campi e reconhecimento de cursos) como também apresentam a intenção de protocolar novos cursos e no estudo de abertura de novas unidades. Estas iniciativas podem levar a concentração do setor educacional.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da análise das informações coletadas verifica-se que o PDI é uma importante ferramenta de gestão, por apresentar os itens necessários para a geração de valor em uma IES. No modelo atual de apresentação de PDI verifica-se uma hierarquia de criação de valor para as IES através do detalhamento de determinados direcionadores como titulação docente e regime de trabalho (Capital Humano), responsabilidade sócio ambiental (Capital Relacional), infraestrutura (Capital Estrutural), receita (Capital Financeiro), orçamento (Capital Financeiro) e investimentos (Capital Financeiro). Entretanto, para que se obtenha êxito torna-se necessário que estes itens sejam gerenciados adequadamente, respeitando as características de cada IES.

Acredita-se que boa parte das informações de Nível 1 prestadas pelas IES nos respectivos PDI sejam apenas intenções por parte da sua gestão, uma vez que não estão articuladas com o plano financeiro contidas no PDI. Vimos anteriormente o descasamento das metas informadas acerca de treinamento e apoio a pesquisa, com as informações financeiras referentes a este item.

Um maior grau de detalhamento de informações relativas ao capital intelectual das Universidades em relação às demais formas de organizações pode ser explicada por duas razões. A primeira decorre das exigências apresentadas pelo órgão regulador para que uma Universidade atue, em especial ao investimento em pesquisa. A segunda, que pode ser reflexo da primeira, se dá pela vantagem de escala que permite que a Universidade possa gerar mais ativos tangíveis e intangíveis em relação aos Centros Universitários e às faculdades isoladas.

No entanto, faculdades isoladas destinadas a um público-alvo oriundos das classes A e B possuem componentes de nível 4 e 5 de capital intelectual e financeiro na mesma proporção que as Universidades. Isto se justifica pelas rigorosas exigências de qualidade de ensino por parte desta clientela.

A análise dos PDIs ratificou que este documento contém a maioria dos itens que possam gerar valor para uma IES privada. No entanto, em faculdades isoladas, o PDI foi incapaz de identificar elementos como a descentralização financeira (Capital Financeiro),

controle de custos (Capital Financeiro), experiência profissional do docente (Capital Humano) e o centro de serviços compartilhados (Capital Estrutural).

É importante ressaltar que estes direcionadores de valor podem ser alterados ao longo do tempo, não apenas para as instituições de ensino, como para o estudo do capital intelectual. A própria teoria baseada em valor sinaliza esta transformação nos últimos vinte anos (Barney, 1991,2001,2011)

Para estudos futuros, uma análise sobre os formulários de referência de empresas educacionais poderia ser realizada de forma a complementar as informações contidas no PDI. Uma pesquisa junto a gestores de IES privadas também se faz necessário de forma a checar a utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como uma ferramenta auxiliar de gestão.

## REFERÊNCIAS

- AWAD, F. M.(2010) A estruturação e a gestão do capital intelectual na. Universidade de Passo Fundo : uma análise a partir do modelo de navegador de Stewart. *Dissertação de Mestrado*. UNIJUI. Ijuí.
- BARNEY, J. B. (1991) Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*. p. 99-120.
- BARNEY, J.B.; WRITGH, M & KETCHEN, D. (2001) The Resource-Based View of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*. p. 625-641
- BARNEY, J.B. (2011) The future of Resource-Based Theory: revitalization or decline? *Journal of Management* p. 1299-1315
- BITTENCOURT, H. R.; VIALI, L.; RODRIGUES, A. C. M. & CASARTELLI, A. O. (2010) Mudanças nos pesos do CPC e seu impacto nos resultados de avaliação em universidades federais e privadas. *Avaliação (Campinas)*, Sorocaba , 15 (3), p. 147-166.
- CALDERÓN, A. I. (2006) Responsabilidade social universitária: contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil. *Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*, Brasília, 24 (36) p.7-22.
- CÓRCOLES, Y. R. (2013) Intellectual Capital management and reporting in European higher education institutions. *Intangible Capital* 9 (1) p 1-19.
- CRANFIELD, D. J. & TAYLOR, J. (2008) Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study. *Electronic Journal of Knowledge Management* 6 (2), 85-100.



- DZINKOWSKI, R. (2000) The measurement and management of intellectual capital. *Management Accounting*, Feb, p.32-36.
- FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND CULTURE (2010) Verordnung ueber die Wiessenbilanz (Wissensbilanz-Verordnung-WBV), BGBI. Nr.216/2010.
- GIANOTTI, S. S. C. (2004) *Avaliação estratégica: um modelo de avaliação institucional integrada à avaliação estratégica de instituições de ensino superior*. Porto Alegre: UFRS
- GUTHRIE, J.; PETTY, R; K. YONGVANICH F.& RICCERI, F. (2004) Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting, *Journal of Intellectual Capital*, 5 (2), 282-293.
- INEP. *Censo da Educação Superior 2015*. MEC. 2016.
- MACHADO, E. (2008) *Capital intelectual : um estudo nas universidades ibéricas*. Editorial Penafiel.
- RAMÍREZ CÓRCOLES, Y. (2013) Importance of intellectual capital disclosure in Spanish universities. *Intangible Capital*, 9 (3), 931-944
- Resolução CNE/CES Nº 1, DE 3 DE ABRIL DE 2001
- REIS, A. L. BANDOS, M. F. C.. (2012) A responsabilidade social de instituições superior: uma reflexão sistêmica tendo em vista o desenvolvimento. *Revista Gestão & Conhecimento*. Edição especial.
- RIZZO, C. (2010) Gestão estratégica do aluno / cliente nas instituições de ensino superior privadas: um estudo de caso. *Tese de Doutorado*. USP. São Paulo. Brasil.
- ROOS, J., ROOS, G., DRAGONETTI, N.C. & EDVINSON, L. (1997) *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Macmillan Press.
- SAINT-ONGE, H. & ARMSTRONG, C. (2004) *The conductive organization building beyond sustainability*. London: Oxford Elsevier.
- SILVA, C. M. M.; FERREIRA, D.; CAVALCANTI NETO, S. & REZENDE, J. F. C. (2014). A importância do Capital Intelectual e do Balanced Scorecard na gestão do ensino superior: a perspectiva dos coordenadores de cursos de graduação em Administração. *Anais do XXXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro : ANPAD
- SIRVANI, M. (1996) Are the students the true customers of higher education? *Quality Progress*, 29 (10), 99-102.
- STEWART, T. (1998) *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*, 17ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.



- SULLIVAN, P. (2000) *Value-driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value*. New York: John Wiley & Sons. Ilc.
- VERGARA, S.C. & AMARAL M.M. (2010) Reflexões sobre o conceito 'aluno-cliente' de instituições de ensino superior brasileiras. *Anais do XXXIV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro:ANPAD.
- VERGARA, S. C. (1997) *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 8ª. ed. São Paulo: Atlas.