

## **A Estruturação e a Gestão do Capital Intelectual a partir do Modelo de Navegador de Stewart: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior (IES)**

Faisal Medeiros Awad (UPF)

Daniel Vinícius Demarchi (UPF)

Nadia Mar Bogoni (UPF)

### **Resumo**

Procurou-se analisar a estruturação/gestão do capital intelectual em uma Instituição de Ensino Superior Comunitária através do modelo de navegador de Stewart. A utilização desse modelo foi em função de que o capital intelectual constitui matéria intelectual e que pode ser utilizada para gerar riqueza dentro das organizações e, principalmente, em uma IES. A pesquisa quantitativa abordou as percepções que os sujeitos possuem sobre o capital intelectual da instituição. Os dados analisados revelam que a IES apresenta uma regular gerência do seu capital intelectual, efetivando ações de caráter estratégico em sua gestão bem como a satisfação do cliente e valorização da marca. Por outro lado ela apresenta preocupação quanto à capacidade de sustentabilidade econômico/financeira que viabiliza os projetos e atividades institucionais. O Capital Intelectual da IES está estruturado basicamente pela gestão do conhecimento, visto que a mesma é uma organização intensiva em conhecimento e que este é o principal e mais importante ativo que a instituição possui. Com base no conhecimento existente no quadro funcional e na sua estrutura, a instituição busca geri-lo de forma que este seja o principal fator e diferencial competitivo para a mesma.

*Palavras chaves:* Modelo de Navegador de Stewart; Capital Intelectual, Universidade, Vantagem Competitiva.

### **The Structure and Management of Intellectual Capital from the Model Navigator Stewart: a study in a Higher Education Institution**

We sought to analyze the structure / intellectual capital management in a higher education institution through the Community model browser Stewart. The use of this model was due to the intellectual capital is intellectual and material that can be used to generate wealth within organizations, and especially in an IES. Quantitative research has addressed the perceptions that individuals have about the intellectual capital of the institution. The data analyzed show that the IES has a regular management of its intellectual capital, effecting of strategic actions in its management as well as customer satisfaction and brand value. On the other hand she has concerns about the ability of economic sustainability / financial viable projects and institutional activities. The Intellectual Capital of IES is structured primarily by knowledge management, since it is a knowledge-intensive organization and this is the main and most important asset that the institution has. Based on existing knowledge in the workforce and in their structure, the institution seeks to manage it so that this is the main factor and competitive advantage for the Company.

**Key words:** Model Browser Stewart, Intellectual Capital, University, Competitive Advantage.

## **1. Introdução**

A todo o momento o mundo é assolado por crises de ordem econômica e estas implicam diretamente no desempenho das organizações. Faz-se necessário pensar a administração para além do desempenho financeiro, uma vez que apenas ele não se configura em uma vantagem competitiva sustentável. Em razão disso, tem surgido nos últimos anos um conjunto significativo de modelos e teorias que demandam, pela complexidade apresentada no ambiente de negócios, perspectivas de análise diferentes daquelas realizadas até agora.

Dessa forma, os objetivos desse estudo estão pautados em estruturar e mensurar o valor do capital intelectual em instituições de ensino superior com base no navegador de capital intelectual de Stewart (1998); identificar as potencialidades e os fatores críticos referentes à gestão do capital intelectual em instituições de ensino superior e refletir sobre a gestão do capital intelectual em organizações do tipo universidade, que possam potencializar a gestão desse recurso estratégico e constituir-se em vantagem competitiva no mercado do ensino superior.

Assume-se como pressuposto teórico que se faz necessário, por parte da universidade, criar condições para que esse capital intelectual possa ser alavancado e utilizado na melhoria da performance da IES, com vistas à sustentabilidade pelo capital intelectual na perspectiva de suas três dimensões (humana, estrutural e cliente).

A importância da gestão do capital intelectual para uma universidade se dá pela constante busca em criar condições institucionais favoráveis à construção de espaços democráticos de aprendizagem, de aperfeiçoamento acadêmico, de qualificação nos relacionamentos e nos processos de interação com a sociedade e, principalmente, pelo seu propósito em promover o desenvolvimento regional. Tal propósito se sustenta na oferta de serviços de educação superior capazes de fomentar a inovação e o desenvolvimento tecnológico em todas as áreas do conhecimento. Contudo questiona-se como está estruturado o capital intelectual em universidades e como elas podem gerenciar esse capital intelectual enquanto recurso estratégico.

O presente artigo está estruturado em cinco partes. Após esta, de caráter introdutório, a parte 2 apresenta o referencial teórico; a parte 3, a metodologia; a parte 4 contempla as análises dos resultados; a parte 5 traz as conclusões; e, por fim, apresentam-se as referências.

## **2. Referencial Teórico**

Nesse artigo, a estrutura teórica leva em consideração a necessidade de, em um primeiro momento, abordar temáticas inerentes à natureza da organização universitária, já que o presente estudo foi aplicado em uma universidade comunitária. No segundo momento, procurou-se apresentar o enfoque do capital intelectual e o modelo de navegador proposto por Stewart (1998), que serviu de base para identificar o capital intelectual em uma instituição de ensino superior comunitária.

O país está diante do desafio e da oportunidade de construir uma nova concepção de Estado e de novas relações deste com a sociedade civil e o mercado. Nem estadismo, nem estado mínimo. Em tempos de Estado remodelado, é imperioso assegurar a vitalidade da sociedade civil e avançar no caminho da cooperação. No entanto, não se pode pensar em desenvolvimento sem antes pensar em desenvolver pessoas. É nessa ótica que o ensino superior deve ser encarado como um elo importante na ação de provocar o desenvolvimento. E é neste novo modelo de Estado, preocupado

com o desenvolvimento, que as IES Comunitárias estão inseridas, não mais como uma “simples” formadora de mão de obra especializada, mas como uma agente de mudanças, de transformações e de desenvolvimento.

A partir dessa base, pode-se dizer que uma organização é o reflexo dos indivíduos que a compõem, com seus filtros, saberes e história de vida de cada um dos seus colaboradores. Organizações são sistemas abertos e, por isso, sofrem influência do meio, mas também o influencia, então, o que determina os níveis de sucesso ou fracasso de uma empresa são *a priori*, seu capital intelectual, dentro de suas três dimensões, capital humano, estrutural e cliente, e a forma como a organização se utiliza disso para interagir com o mercado.

Para Stewart (1998, p. 53), “a gestão do capital intelectual é como um oceano recém descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-lo”.

A forma como as organizações se relacionam com seu mercado nunca foram tão debatidos, avanços tecnológicos proporcionados pela pesquisa nessas instituições já não garantem mais sua sobrevivência num contexto mercadológico marcado pela intensificação de suas relações com todos seus *stakeholders*. Possuir infraestrutura no que concerne a boas instalações físicas, acervo bibliográfico e corpo docente qualificado - estas dimensões invariavelmente agem separadamente - já não sustentam mais uma performance positiva em seu segmento alvo.

Na visão de Nahapiet e Ghoshal (1998) o capital intelectual tem sido visto como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável, ao ser de difícil imitação, específico, raro e valioso para as organizações. Ele depende das relações de confiança que constroem o capital social, presentes nas relações sociais de um grupo ou comunidade, pautadas na confiança, permitindo que se alcance objetivos comuns.

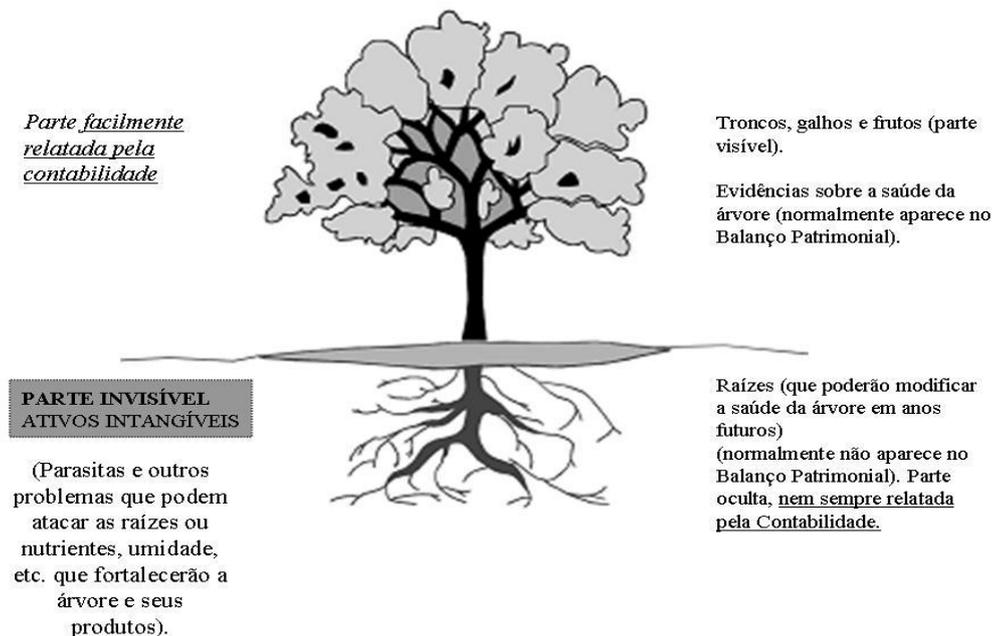
Diante disso destaca-se então, dentro do universo do capital intelectual três modelos de mensuração, a saber: Modelo de Edvinsson e Malone; Modelo de Sveiby e Modelo de navegador de Stewart, neste artigo se dará ênfase ao modelo de navegador de Stewart.

Os métodos que ajudarão na mensuração do capital intelectual podem (e devem) ser diferenciados (ajustados) e desenvolvidos de acordo com as características de cada organização. Estes métodos devem apresentar eficiência e clareza em sua medição, utilizando indicadores iguais em todas as suas dimensões.

A orientação de Stewart (1998) vai mais além e tenta tangibilizar o que significa capital intelectual dentro de uma organização, indicando que a inteligência torna-se um ativo quando cria uma ordem útil a partir de capacidade intelectual geral – ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para uma reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem.

Na mesma linha de pensamento Edvinsson e Malone (1998) entendem que a melhor maneira de compreender o que significa capital intelectual seja por meio de uma metáfora. Se considerarmos, então, que uma empresa é um organismo vivo podemos relacioná-lo com uma árvore. A figura 1 se apresenta como base para elucidar essa perspectiva. As partes visíveis da árvore, tronco, galhos, folhas podem ser comparados aos relatórios anuais, demonstrativos financeiros, notas explicativas, organogramas e outros documentos que procuram dar a posição econômico-financeira de uma empresa.

O fruto gerado pela árvore representa os lucros e os produtos da empresa. As raízes, que se encontram abaixo da superfície terrestre representam o valor oculto, o capital intelectual, que se encontra na parte invisível da empresa. “Para que a árvore floresça e produza bons frutos, ela precisa ser alimentada por raízes fortes e sadias.”



**Figura 1:** Metáfora do Capital Intelectual  
Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 9-10)

Dessa forma, Edvinsson e Malone (1998) comentam que a metáfora do capital intelectual realizado através da árvore, demonstra o quanto uma organização necessita de recursos (raízes) sadios que a fortaleçam e a tornem diferente, já que levam em consideração que a gestão dos ativos intangíveis dentro de uma organização é de extrema importância tanto quanto os recursos materiais.

### **Modelo de Capital Intelectual de Edvinsson e Malone**

O modelo de capital intelectual, criado por Edvinsson e Malone (1998) em conjunto com a equipe da Skandia (companhia de seguros e de serviços financeiros na Escandinávia), serviu de parâmetro para a organização emitir relatórios sobre o capital intelectual. “O ponto central do modelo fundamenta-se na ideia de que o valor real do desempenho de uma organização estava em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de sua estratégia resultante” (EDVINSSON; MALONE, 1998, p.15).

Na visão de Maurer (2008), a não mensuração do capital intelectual em relação às informações financeiras cria maior liberdade no momento de estabelecer os critérios de mensuração. A definição do processo de mensuração do capital intelectual dar-se-ia pelo desmembramento de seus componentes até que sejam atingidos os itens analíticos que o formam.

No modelo proposto por Edvinsson e Malone (1998) o foco é financeiro, o qual inclui análise do balanço patrimonial, constituindo o passado da organização, uma medida exata de onde ela estava em um momento específico. Nesse sentido, as ênfases no cliente e no processo representam a sustentação da organização, sendo que o

primeiro avalia uma categoria distinta, que é o cliente, e o segundo avalia a estrutura organizacional correspondendo ao capital estrutural. E, por fim, discute-se a base da organização, representada pelo foco na renovação e desenvolvimento. Os índices para essa análise medem a qualidade do preparo da organização para o futuro, por meio de treinamento da equipe funcional, do desenvolvimento de novos produtos e de ações semelhantes, bem como na eficácia com que a organização conduz o processo de abandono do passado obsoleto; é um processo em prol da renovação da linha de produtos e serviços, da desistência de realizar investimentos em mercados decadentes entre outras ações estratégicas que provocam a renovação. Os autores também incluem nas análises, novos ambientes de negócios no qual a organização poderá operar em razão de suas competências.

O último, o foco humano, representa a parte da organização constituída de seus funcionários e suas competências, capacidades e habilidades que devem estar em constante atualização e à disposição da mesma. O foco humano é o centro da entidade, a inteligência ou a única força ativa na organização que alcança todas as outras regiões do capital intelectual.

### **Modelo de Capital Intelectual de Sveiby**

Para avaliar o capital intelectual, Sveiby (2000) joga com vários conceitos quando fala do peso dos ativos intangíveis na economia de uma organização. Sua conclusão: os ativos baseados no conhecimento devem ser avaliados com extrema cautela, porque seu impacto sobre o destino de qualquer negócio é tremendo. Em sua opinião, muito mais do que contribuir para a valorização total da organização, o conhecimento é à base de sua estrutura interna e externa, junto com os outros dois intangíveis – os clientes e os fornecedores.

Neste sentido, Sveiby (1998) desenvolveu uma metodologia que tem como objetivo criar um sistema de gerenciamento de informações para os gestores da organização. A mesma metodologia serve também para atender as necessidades dos clientes, credores e acionistas. O autor subdividiu a avaliação do capital intelectual em: competência das pessoas (conhecimento nas pessoas), estrutura interna (conhecimento na organização) e estrutura externa (conhecimento no cliente).

No entendimento de Sveiby (1998) o problema não está relacionado em criar formas de avaliar os resultados e sim em como interpretá-los. A avaliação, de um modo geral, para Maurer (2008) envolve a tentativa de identificar os fluxos que mudam ou, por outro lado, influenciam o valor de mercado dos ativos. Se considerar o balanço patrimonial visível, são três as quantidades a serem avaliadas: estrutura interna, estrutura externa e a competência do pessoal. O quadro 1 descreve o monitor de ativos intangíveis identificando os indicadores de cada quantidade avaliada.

<b>Competência</b>	<b>Estrutura Interna</b>	<b>Estrutura Externa</b>
Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação
Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência
Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade

Quadro 1: Indicadores de Avaliação  
Fonte: Sveiby (1998, p. 197)

Segundo Sveiby (1998), o monitor de ativos intangíveis é um formato de apresentação que exhibe, de forma simples, uma série de indicadores relevantes, que proporcionam à organização visualizar o desempenho dos ativos intangíveis. A escolha dos indicadores depende da estratégia organizacional, podendo ser utilizados para fins de acompanhamento de uma estratégia orientada para o conhecimento.

Nesse sentido, Stewart (1998) afirma que, o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos os capitais da organização, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro -, o capital intelectual é intangível.

### Modelo de Navegador de Capital Intelectual de Stewart

Necessário evidenciar que será este modelo que servirá para a avaliação neste trabalho. Stewart (1998) criou o navegador de capital intelectual, conforme demonstra a figura 2, com três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital cliente, o autor sugere ainda três indicadores para cada dimensão, mas também esclarece que fica a critério da organização o número de indicadores, isso irá depender de quais informações a organização irá precisar.



Figura 2: Navegador do Capital Intelectual de Stewart  
Fonte: Stewart (1998, p. 219)

O navegador de capital intelectual proposto por Stewart (1998) possui um formato de radar, um círculo com linhas que saem da extremidade e se encontram no centro. Stewart (1998) sugere que se marque em cada eixo uma escala relevante, podendo ocorrer variação nessas escalas, no entanto, para a maioria das medidas, coloca-se zero no centro do gráfico, ou seja, a medida cresce do centro para fora, mas, também se pode fazer o inverso.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Trata-se de um estudo de caso em que se procurou realizar uma análise sobre a estrutura e a gestão do capital intelectual em uma Instituição de Ensino Superior Comunitária através da utilização do modelo de navegador de Stewart (1998), considerando as três dimensões, as quais são: capital humano, capital estrutural e capital cliente.

Yin (2001) descreve que o estudo de caso se diferencia de outras técnicas de pesquisa, pois lida com várias evidências, como: documentos, entrevistas e observações, que contribuem para a análise de acontecimentos contemporâneos, destacando que “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”.

Dado a natureza da pesquisa ser quantitativa, para a coleta de dados optou-se pela aplicação de questionários. Para tanto, elegeu-se o público interno da IES Comunitária como população do estudo, formada pelos membros da reitoria, diretores de unidade, diretores de campi (estes três grupos responderam ao questionário por meio eletrônico), já para os coordenadores de curso, professores e funcionários da IES foram realizados uma pesquisa com aplicação de questionário. Foram pesquisados 642 indivíduos pertencentes à universidade no período compreendido entre agosto e novembro de 2009. Dos questionários enviados por meio eletrônico obteve-se o seguinte retorno: no grupo reitoria dos cinco questionários enviados o retorno foi de quatro; dos doze diretores de unidade o retorno foi de nove; dos cinco diretores de campi o retorno foi de quatro. Já para os questionários que foram aplicados obtiveram-se os seguintes números: coordenadores de curso (52); professores (278) e funcionários (295).

A coleta dos dados também se deu por meio de pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (1999), é desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Utilizou-se também de pesquisa documental, através de documentos oficiais, registros e arquivos, neste caso, a história de inserção da IES em sua região de abrangência.

Desta maneira, os dados e informações coletadas possibilitam um perfil de como se encontra a instituição estudada e qual o caminho que a mesma deverá percorrer tendo em vista o estudo do seu capital intelectual como uma vantagem competitiva. O gráfico apresentou em sua totalidade, nove indicadores (questões), que serviram de base para o levantamento das medidas do capital intelectual da instituição avaliada. Para análise dos dados utilizou-se a Escala Likert de 1 a 5, sendo 1- muito fraco; 2 – fraco; 3 - regular ; 4 – bom e 5 – muito bom.

#### **4. Apresentação dos Resultados: Medidas do Capital Intelectual no Caso Estudado**

Ao se analisar o capital humano como um todo e considerando as repostas dos seis grupos pesquisados, constatou-se que, como apresentado no Quadro 2, as médias obtidas se mantêm em um mesmo padrão para cada quesito analisado. A questão que se refere ao grau de qualificação dos colaboradores teve como média geral 4,29, ou seja, para os grupos pesquisados este quesito, de acordo com os parâmetros impostos por esta pesquisa está bom.

Já para a questão que analisa a capacidade de oferta de novos produtos/serviços a média geral ficou em 3,64, ou seja, para os indivíduos pesquisados este quesito está apenas regular. A última questão da pesquisa que se refere ao grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores ensejou uma média geral de 3,51, ou seja, esta questão para os grupos pesquisados é apenas regular. Nota-se, no entanto, que essa última questão teve sua média elevada quando se somou a ela o que pensam os colaboradores da universidade.

Medida do Capital Humano

Pesquisa	Reitoria		Diretores de Unidade		Diretores de Câmp		Coordenadores		Professores		Funcionários		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Grau de qualificação profissional	4,25	0,50	4,56	0,53	4,25	0,50	4,21	0,64	4,24	0,66	4,22	0,74	4,29	0,60
Capacidade de oferta de novos produtos/serviços	3,75	0,96	3,33	1,13	3,25	0,50	3,73	0,95	3,86	0,87	3,94	0,80	3,64	0,87
Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador	3,00	0,82	3,33	1,00	3,00	0,82	3,71	0,94	3,95	0,83	4,05	0,80	3,51	0,87
<b>Média Geral</b>	<b>3,67</b>		<b>3,74</b>		<b>3,50</b>		<b>3,88</b>		<b>4,02</b>		<b>4,07</b>		<b>3,81</b>	

Quadro 2: Média do capital humano na IES

Fonte: Dados da Pesquisa

No que tange ao desvio padrão, pode-se dizer o mesmo, houve pouca variância entre as respostas dos pesquisados. Percebe-se na questão que relaciona o grau de qualificação profissional do colaborador foi a que recebeu maior avaliação e um desvio padrão menor demonstrando que a mesma é o item mais importante mencionado na avaliação dos pesquisados.

Ao analisar as médias, obtidas através da aplicação dos questionários aos grupos já identificados, do capital humano na IES, as mesmas mostram claramente a preocupação da instituição com relação ao seu corpo docente e de funcionários técnicos administrativos, refletidas no grau de qualificação profissional de seus colaboradores, como se pode visualizar na Figura 5.

Nesse sentido, Stewart (1998, p.145) entende que, para criar capital humano, uma organização precisa estimular o trabalho em equipe. O talento individual, apesar de possuir valor, não pertence mais à organização após o expediente de trabalho. Por essa razão a gestão do capital humano de uma organização implica em investimentos na qualificação do quadro de pessoal. No caso da IES em análise, ocorre (de acordo com as políticas institucionais e capacidade financeira) investimento na qualificação profissional dos professores através de políticas internas para que os mesmos obtivessem os títulos de mestre e/ou doutor. Ainda, também é necessário investimentos para a capacitação da equipe técnica/administrativa, pois através desta equipe é possível conquistar vantagens competitivas sustentáveis.

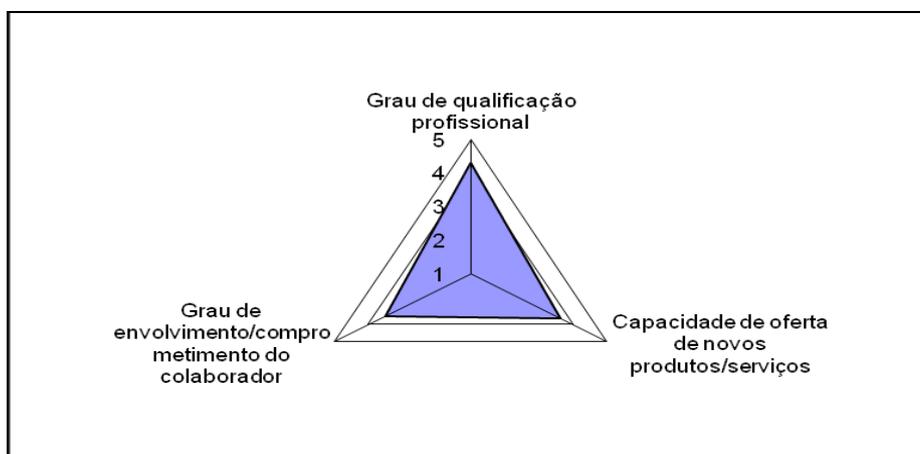


Figura 5: Radar do capital humano na IES

Fonte: Dados da pesquisa

O principal objetivo de uma OIC, como é o caso da organização pesquisada, não deve ser o lucro, pois seu objetivo social é maior por ser uma IES comunitária e filantrópica. Nesta instituição estudada, o objetivo principal é a formação de capital humano capacitado para gerar inovação nas organizações. Tal propósito se sustenta em razão de que as organizações, em especial as econômicas, se desenvolvem pela produção e aplicação do conjunto de conhecimentos que é capaz de gerar.

Nesse sentido, afirma Stewart (1998, p.77), vale à pena enfatizar: “trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização”. Muitas vezes o trabalho envolvido nesses cargos pode ser automatizado, motivo pelo qual eles correm risco atualmente, quando não pode ser automatizado, o trabalhador, contribuindo pouco aprendendo pouco, pode ser facilmente substituído se sair da organização – trata-se de uma pessoa contratada, não de uma mente contratada.

Moreira e Queiroz (2007) reconhecem que as organizações derivam seu sucesso econômico, em maior ou menor grau, do sucesso em introduzir inovações em seus produtos e processos. A vantagem competitiva pode advir do tamanho da organização ou de seus ativos, mas, sem dúvida, a habilidade para mobilizar conhecimento, tecnologia e experiência para criar produtos, processos ou serviços está contando cada vez mais.

O mundo contemporâneo está fortemente marcado pela importância que a sociedade dispensa ao conhecimento e como ele se configura dentro das organizações, no sentido de produzir cada vez mais vantagens competitivas sustentáveis. Nesse sentido, e na visão de Stewart (1998), as organizações pagam a seus funcionários menos do que eles valem, pois as pessoas criam algo que vale mais do que a soma de seus esforços individuais.

Diante dessas afirmações/informações, percebe-se claramente que o grau de qualificação dos colaboradores irá influir decisivamente na performance da organização, principalmente, como é o caso desse estudo, em OIC. Portanto, o que se propõe é que se deixe um pouco de lado a aferição de resultados e desempenho para apoiar gestores que tenham como primeira premissa a satisfação de seus colaboradores.

Analisando o capital estrutural e diante das respostas dos seis grupos pesquisados, obtiveram-se os dados apresentados no Quadro 3.

Medida do Capital Estrutural

Pesquisa	Reitoria		Diretores de Unidade		Diretores de Campi		Coordenadores		Professores		Funcionários		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial	3,75	0,96	3,11	1,05	3,25	0,50	3,48	0,91	3,61	0,92	3,71	0,90	3,49	0,87
Capacidade de sustentabilidade	3,00	0,82	3,11	0,78	3,25	0,96	3,31	0,98	3,60	0,89	3,68	0,87	3,33	0,88
Qualidade da Infra-estrutura	4,75	0,50	4,67	0,50	5,00	0,00	4,25	0,88	4,23	0,87	4,22	0,75	4,52	0,58
<b>Média Geral</b>	<b>3,83</b>		<b>3,63</b>		<b>3,83</b>		<b>3,68</b>		<b>3,81</b>		<b>3,87</b>		<b>3,78</b>	

Quadro 3: Capital Estrutural – Visão Geral

Fonte: Dados da pesquisa

Pela visão geral dos dados encontrados referentes ao capital estrutural, a questão que se refere à capacidade de sustentabilidade econômica e financeira recebeu a menor média de 3,33, o que mostra a preocupação que os grupos pesquisados têm sobre a

capacidade de sustentabilidade da organização. Em contrapartida, a questão que se refere à qualidade da infraestrutura física e tecnológica, recebeu a média 4,52, o que demonstra a credibilidade da organização no que se relaciona às condições de trabalho, em termos de infraestrutura física e técnica. Já à estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial alcançou a média 3,49.

Na questão estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial têm-se um dado interessante uma vez que apenas dois grupos (reitoria e funcionários) tiveram as médias mais altas. Isso é de fácil compreensão uma vez que são esses dois grupos que utilizam diariamente o sistema de informação da organização, percebendo não apenas a importância, mas a qualidade do mesmo.

Os dados apresentados do capital estrutural demonstram preocupação quanto à capacidade de sustentabilidade econômica e financeira da organização em outro direcionamento o público pesquisado revela uma grande satisfação com a infraestrutura física e tecnológica da universidade.

Dessa forma, Stewart (1998) traz a concepção de que capital estrutural é o conhecimento que fica retido dentro da organização seja ele através de um banco de dados acerca de clientes ou um sistema de informação gerencial mais complexo, diferentemente do capital humano o capital estrutural pode ser tangibilizado sob a forma de invenções, publicações, etc., e com isso melhoram a performance da organização trazendo à ela uma vantagem competitiva sustentável.

Conforme está apresentado na Figura 6, à questão que relaciona a capacidade de sustentabilidade da universidade deve ser a mais trabalhada, principalmente nesse momento de desajustes entre capacidade de vagas ofertadas *versus* quantidade de alunos matriculados, deve ser o norteador das ações estratégicas tanto da reitoria (principalmente da vice-reitoria administrativa) quanto dos demais gestores da IES.

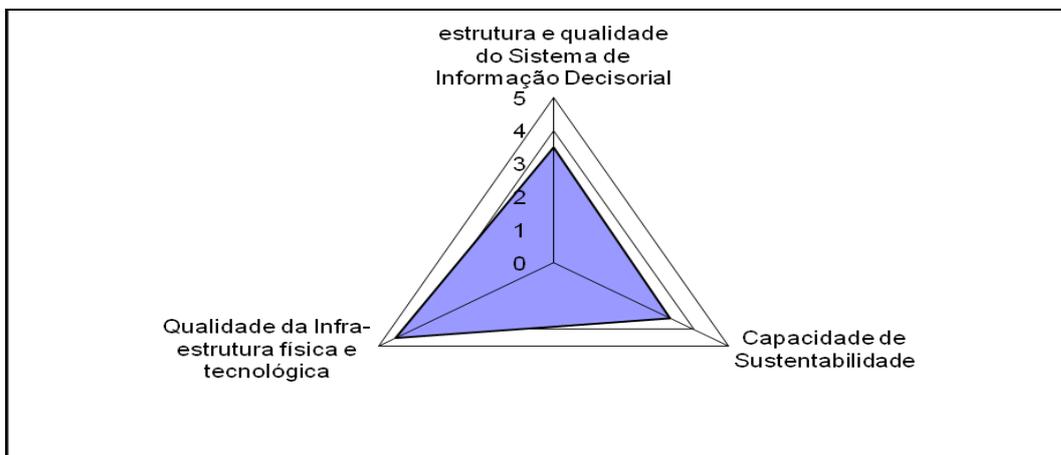


Figura 6: Radar do Capital Estrutural na IES.

Fonte: Dados da Pesquisa

A gestão do capital estrutural torna-se uma iniciativa de cunho estratégico, principalmente quando avaliados os dois quesitos: estrutura e qualidade do sistema de informação decisorial e qualidade da infraestrutura física e tecnológica.

O primeiro reúne as informações e conhecimentos espalhados a fim de convertê-los em conhecimento organizacional, para que isso aconteça é necessário um conjunto

de software e hardware que possam abarcar as necessidades de quem irá utilizar. Nesse sentido, é oferecida a toda a comunidade interna (reitoria, diretores de unidade, diretores de campi, coordenadores de curso, professores e funcionários) e comunidade externa (alunos) toda uma estrutura (laboratórios, salas de aula, equipamentos) que fazem a diferença de forma qualitativa na hora de serem utilizados.

O capital estrutural está ligado aos ativos organizacionais. A IES concentra e processa o trabalho do conhecimento, tangibilizando o capital humano (pessoas) em capital estrutural (conhecimento materializado em ativos intelectuais), tais como são as invenções.

O sucesso do capital estrutural depende, também, do livre acesso às informações retidas no sistema de informação da IES pesquisada. De nada adianta ter um nível de informação adequada se ela não chega aos indivíduos que necessitam da mesma para realizar seu trabalho.

Destarte, a ênfase principal da gestão do capital estrutural da instituição, segundo Stewart (1998), está na gestão do conhecimento, transformando a informação altamente necessária para o desenvolvimento do trabalho, devendo utilizar para isso um sistema eficaz de gerenciamento, onde todas as informações geradas possam estar a disposição de todos os gestores da universidade.

De acordo com o Quadro 4, percebe-se que a questão que mede o nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados apresenta repercussão satisfatória junto ao público que demanda os serviços da IES.

Medida do Capital Cliente

Pesquisa	Reitoria		Diretores de Unidade		Diretores de Campi		Coordenadores		Professores		Funcionários		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Nível de Satisfação do cliente com relação ao serviço	4,25	0,50	4,00	0,71	4,25	0,50	4,04	0,85	4,22	0,74	4,07	0,70	4,14	0,67
Peso e repercussão da marca UPF	4,00	0,00	4,22	0,67	4,75	0,50	4,35	0,65	4,55	0,60	4,55	0,58	4,40	0,50
Índice de Evasão	3,75	0,50	4,33	0,50	3,00	0,82	2,63	0,77	2,44	0,96	2,33	0,97	3,08	0,75
<b>Média Geral</b>	<b>4,0</b>		<b>4,18</b>		<b>4,0</b>		<b>3,67</b>		<b>3,74</b>		<b>3,65</b>		<b>3,87</b>	

Quadro 4: Capital cliente visão geral

Fonte: Dados de pesquisa

A repercussão da marca da instituição, objeto dessa pesquisa, no segmento de ensino superior e no contexto das IES comunitárias gaúchas, apresenta tanto uma imagem positiva como de referência em qualidade e de efetiva contribuição no desenvolvimento local e regional. A questão que trata a evasão de alunos é o inverso das outras, pois quanto mais perto do centro do gráfico, melhor ela se encontra, ou seja, esta questão mede a existência considerável de contingente de alunos que abandonam a Universidade ou que deixam de concluir seus estudos, por isso quanto menor for esta média, menor é o índice de evasão de alunos na percepção dos entrevistados.

Para Stewart (1998, p.128) toda organização com clientes possui capital do cliente. Entre as três grandes categorias de ativos intelectuais, a categoria clientes é a mais valiosa, pois permite a organização obter recursos para sobreviver e, também, avaliar o comportamento através dos relatórios financeiros. Apesar disso, o capital do cliente talvez seja o mais mal administrado de todos os ativos intangíveis. Muitos negócios nem ao menos sabem quem são seus clientes.

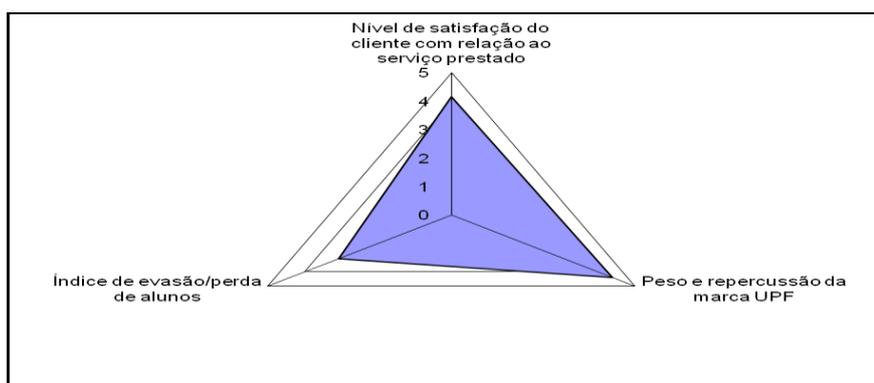


Figura 7: Radar do capital cliente na IES.  
Fonte: Dados da pesquisa

Na análise do capital do cliente da IES apresentado na figura 7, a questão que mede o peso e repercussão da marca foi a que obteve a maior média entre os indivíduos respondentes, ficando com 4,40, demonstrando através dessa média a importância que a universidade dá a sua marca. Organizações que desejam ser lembradas no futuro devem fortalecer sua marca através de ações que vão ao encontro das comunidades em que estão inseridas. Essas ações devem abarcar, *a priori*, todos os quesitos mencionados por Stewart (1998) no capital intelectual, que são: capital humano, capital estrutural e capital cliente.

O valor de uma marca vai muito além de uma cifra financeira. É uma sensação, uma emoção, uma intuição em relação ao produto/serviço. Atualmente, as marcas já são consideradas um ativo das organizações. Portanto, o fortalecimento da mesma só trará vantagens competitivas sustentáveis à universidade, esse fortalecimento se dá na qualificação do corpo docente e de seus funcionários (capital humano), na ampliação e capacitação das estruturas físicas e tecnológicas com vistas a obter, por exemplo, no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) - que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), que tem o objetivo de aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências, um desempenho que destaque a instituição entre as universidades do Rio Grande do Sul.

Para Stewart (1998), o capital cliente é muito semelhante ao capital humano, pois da mesma forma que a organização investe em seus funcionários para aumentar o seu ativo intelectual, este também aumenta quando se investe em clientes. Por isso, o investimento em capital cliente faz toda a diferença já que são esses os primeiros geradores de recursos financeiros para a organização. Além dos recursos financeiros, o cliente traz consigo sua fidelidade e confiança, o que aumenta, conseqüentemente, o valor da organização (marca) junto ao mercado.

Tendo como base as informações coletadas através da aplicação dos questionários, chega-se ao seguinte navegador do capital intelectual da IES Comunitária pesquisada, apresentado na figura 8.



Figura 8: Radar do Capital Intelectual da IES  
 Fonte: Dados da pesquisa

É importante destacar que este navegador tem o formato de radar, constituído por um círculo com linhas que saem da extremidade e se encontram no centro, para cada um dos indicadores definidos em cada uma das três dimensões já destacadas. A escala vai de 0 a 5 e significa dizer que, para os indicadores propostos no que tange a esta pesquisa, quanto mais próximo da extremidade estiver a ponta do desenho, melhor é a avaliação do quesito. A única inversão que se dá diz respeito à dimensão cliente, no quesito Índice de evasão – que possui a medição ao contrário. Isso quer dizer que, quanto mais próximo do meio for o indicador, melhor desempenho terá o quesito.

#### 4.1 Análise dos dados

As análises das medidas do capital humano da IES demonstraram o grau de qualificação profissional dos colaboradores no sentido de mostrar se o quadro funcional da Instituição possui elevado nível de competência técnica em termos de formação, conhecimento e habilidades na consecução de suas atividades.

Em tal aspecto, a dimensão foi avaliada como regular, com destaque positivo para o quesito “grau de qualificação profissional dos colaboradores”. Isso demonstra que a universidade investe na qualificação profissional de seus colaboradores, quer sejam eles professores ou membros da equipe técnico/administrativo.

Nesta perspectiva, a universidade, por se tratar de uma, organização intensiva em conhecimento, tem como seu principal ativo as pessoas (colaboradores), que compõem essa organização. Portanto, a IES está muito bem servida no que tange a qualificação de seus colaboradores, o que lhe confere uma vantagem competitiva. No entanto, o mercado brasileiro de ensino superior é muito dinâmico e, portanto, se faz necessário manter políticas perenes para o desenvolvimento dos recursos humanos da instituição, bem como melhorar o ambiente de trabalho.

Ressalta-se que um dos destaques negativos para a dimensão humana do capital intelectual da IES pesquisada, “capacidade de oferta de novos produtos/serviços à

comunidade (mercado)”. Os dados revelaram que o nível de capacidade propositiva na inovação em termos de oferta de novos produtos e serviços oferecidos e/ou incorporação de inovações nos produtos/serviços existentes requer maior atenção dos dirigentes, em especial na implementação de estratégias.

Nesse sentido, talvez se faça necessário redimensionar alguns cursos e reposicionar a estrutura multicampi para se evitar o “canibalismo” entre esses. A reorganização da estrutura multicampi deve levar em consideração as características de cada cidade. É necessário também, fortalecer o reconhecimento da importância dessa organização para seus grupos de interesses.

A avaliação das medidas do **capital estrutural** na organização ficou regular, com destaque positivo para o quesito qualidade da infraestrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos institucionais, demonstrando que a instituição neste quesito apresenta boas condições de trabalho em termos de infraestrutura física e tecnológica, e que esses são qualificados e adequados à realização das atividades inerentes ao projeto institucional.

O destaque negativo para a dimensão estrutural do capital intelectual ficou com o quesito que demonstra a capacidade de sustentabilidade econômico/financeiro da instituição. Neste sentido, a organização deve buscar novas estratégias que sustentem os projetos e atividades institucionais, de forma que os mesmos apresentem um grau de sustentabilidade na relação custo/benefício, pertinência institucional/aceitação de mercado.

Percebeu-se que os grupos de indivíduos pesquisados preocupam-se com a capacidade que a instituição possui de sustentabilidade econômico/financeira, visto que este item representa fator fundamental para a gestão.

No quesito que mediu a avaliação das medidas de **capital cliente** da organização a avaliação ficou como regular. A ênfase que se pode inferir com relação a essa dimensão é que os quesitos peso e repercussão da marca e nível de satisfação do cliente com relação ao serviço prestado foram muito bem avaliados pelos públicos pesquisados. A universidade apresenta uma imagem positiva junto à comunidade regional e ao mercado, sendo referência de qualidade e de efetiva contribuição no desenvolvimento regional. No entanto, vale lembrar que esta pesquisa não teve como público alvo os alunos da instituição.

Diante disso, pode-se imaginar também que exista certa defesa, por parte do público pesquisado da universidade. Isso certamente condiciona o processo decisório e as prioridades da instituição aos interesses do corpo docente em detrimento do corpo discente.

Desta maneira, o gráfico radar que representa o navegador do capital intelectual da instituição pesquisada demonstra, em linhas gerais, que a organização possui um capital intelectual considerado regular e bem delineado, pois o gráfico apresenta-se de maneira homogênea e sem grandes distorções.

O gráfico radar que mede o capital intelectual da organização representa como se encontra o capital intelectual dessa instituição, sendo que esta percepção foi forjada por estes grupos que foram objeto da pesquisa, podendo ser totalmente diferente se a percepção for vista por outros ângulos e grupos diferentes.

Em termos de medidas do capital intelectual da organização pode-se inferir que a mesma possui um conjunto de estratégias que norteiam suas ações com relação às três dimensões do capital intelectual propostas por Stewart (1998) e que estas apresentam para os indivíduos pesquisados uma escala **regular**. Percebe-se, claramente, que as

ações dos gestores dessa instituição se voltam em todos os sentidos para a qualificação e capacitação de seus colaboradores, bem como uma vigilância diária com relação a sua sustentabilidade e infraestrutura física e tecnológica.

Diante dessa análise, portanto, pode-se dizer que a medida do capital intelectual mais **forte** é a medida de capital cliente, pois foram os quesitos que obtiveram as maiores médias na pesquisa. Vale lembrar que são os clientes (alunos) que mantêm a organização e estes, em última análise, são os responsáveis pelos níveis de investimentos que a universidade faz, quer sejam eles em sua infraestrutura ou capacitação de seus colaboradores.

Da mesma forma pode-se inferir que a medida de capital intelectual mais fraca é a medida de capital estrutural, pois foram os quesitos que obtiveram por parte dos grupos pesquisados as menores médias.

A melhora da performance organizacional só irá acontecer quando as informações geradas pelo gráfico radar forem gerenciadas de modo a agregar valor à organização, principalmente na tomada de decisão.

Assim, deve existir interação entre as dimensões de forma sistêmica. O capital humano e o estrutural reforçam-se mutuamente quando a organização valoriza a agilidade e quando há uma cultura organizacional que privilegie esse compartilhamento das informações. Em contrapartida, eles se destroem quando o que acontece na organização não é valorizado pelo cliente e quando a organização controla o comportamento e não a estratégia. O capital humano e o do cliente, por sua vez, crescem quando os indivíduos sentem-se parte da organização, interagindo diretamente com os clientes em seus conhecimentos e habilidades, quando isso não acontece o valor desses dois capitais diminuem dentro da organização. E, o capital do cliente e o estrutural aumentam quando há aprendizado tanto da organização como do cliente, quando um se empenha ativamente para o resultado do outro.

Quando uma instituição deixa claro em sua gestão que o capital intelectual existe e exerce fator fundamental de sucesso e competitividade, todos os *stakeholders* entendem que a organização é diferente que ela trabalha de forma inovadora, valorizando ativos geralmente esquecidos, como é o caso do conhecimento que, por ser um ativo intangível, na maioria das vezes não é valorizado.

Uma organização que considera o conhecimento como principal agente de mudança, já está mostrando ao mercado seu grande diferencial, pois valorizar algo de difícil mensuração é considerado diferente e inovador. Neste sentido, o conhecimento torna-se fator estratégico para a gestão do capital intelectual, já que dele faz parte, seja na condução das atividades humanas, na estrutura da organização ou no relacionamento com o cliente.

Desta forma, quando o capital humano, estrutural e do cliente andam juntos, os recursos baseados em conhecimento são voltados todos para um único lugar para a gestão do capital intelectual que passa a ser estratégica para o desenvolvimento das organizações tornando-se uma vantagem competitiva para essas.

## 5. Conclusões

A análise em uma IES revelou ser possível estruturar e mensurar o valor do capital intelectual em universidades com base no navegador de capital intelectual de Stewart (1998), a qual resultou num nível de percepção **regular** do seu capital intelectual geral. As respostas apresentaram certa homogeneidade, denotando com isso percepção da organização sobre o capital intelectual combinada com visão estratégica.

No quesito capital humano, a universidade estudada demonstra uma boa qualificação de seus colaboradores, entendendo que os mesmos possuem competência técnica para realizar suas tarefas. Um dos gargalos dessa dimensão é a percepção dos grupos pesquisados quanto à capacidade de ofertar novos produtos/serviços, que no entendimento desses, há cursos que devem ser descontinuados em virtude de continuamente estarem em déficit.

Em termos de capital estrutural percebe-se uma preocupação com relação ao sistema de informação da universidade, no sentido de que o mesmo não está adequado as demandas de alguns grupos da organização. Outro fator, nesta dimensão, que exige certa preocupação dos gestores é a capacidade de sustentabilidade da instituição.

No que tange ao capital cliente, de acordo com a pesquisa, as análises são pertinentes a uma universidade de porte grande com foco na excelência da prestação de serviços. O gargalo nesta dimensão é o índice de evasão que para efeitos dessa análise é regular mas atingindo níveis preocupantes.

Com relação aos fatores críticos do capital intelectual da IES estudada, constatou-se que: (a) há capacidade de oferta de novos produtos/serviços e capacidade de sustentabilidade econômico/financeira, apesar de certo grau de endividamento (que é preocupante, mas não definitivo), estrutura de custos elevada e cursos deficitários; (b) o grau de envolvimento/comprometimento dos colaboradores está diretamente vinculado à forma como a universidade gere seus recursos, repercute também a falta de um quadro de carreira para os funcionários e definição de critérios claros para concessão de licenças aos docentes interessados em capacitar-se, bem como da carga horária para os professores gerando, com isso, falta de comprometimento de alguns colaboradores; (c) o processo decisório da instituição (salvo algumas unidades) não é realizado de forma profissional, professores sem nenhum conhecimento sobre gestão são levados, a utilizar o sistema informatizado da IES e não tendo preparo para isso acabam não sabendo como melhor utilizar essa importante ferramenta de gestão, por outro lado, o sistema informatizado é extremamente complexo o que leva a sua utilização não ser de fácil compreensão.

Contudo, mesmo existindo fatores críticos, observou-se a existência de potencialidades capazes de conduzir a organização para o nível de excelência. Dentre outros, destaca-se o grau de qualificação profissional do quadro funcional; a qualidade da infraestrutura; o nível bom de satisfação do público interno e o status que ostenta como a melhor universidade da região.

A respeito das potencialidades, pode-se descrever que a IES estudada busca investir no seu quadro funcional, tanto na valorização do funcionário como pessoa e como profissional, oferecendo política de benefícios, desenvolvimento dos recursos humanos e política de qualificação. Com relação à qualidade da infraestrutura, especialmente em seu campus central (o mesmo não se aplica a toda a estrutura multicampi), a infraestrutura de prédios, biblioteca, laboratórios, equipamentos são reconhecidos pela comunidade acadêmica e regional como excelentes. Quanto ao nível de satisfação do cliente, embora este quesito tenha obtido por parte dos grupos pesquisados uma média boa, há que se destacar que não participaram da pesquisa os clientes (alunos) da universidade, portanto essa visão diz respeito ao público interno. E, por fim, o valor da marca IES torna-a uma instituição permanentemente identificada por todos seus *stakeholders* como sendo a melhor universidade da região.

A avaliação que se pode fazer sobre o gráfico radar consolidado do capital intelectual é que a organização em alguns quesitos é *benchmarking* em seu segmento de

atuação tais como: qualidade de sua infraestrutura física, peso e repercussão da marca e grau de qualificação profissional, em outros como, capacidade de sustentabilidade econômica, grau de envolvimento/comprometimento do colaborador, capacidade de ofertas de novos produtos/serviços e nível de satisfação do cliente, é necessário que a instituição crie um conjunto de estratégias que possam reverter esse quadro que é de certa forma, preocupante.

O capital intelectual está organizado em torno da gestão do conhecimento nessa perspectiva acredita-se que questões como aprofundamento na qualidade educativa com sustentabilidade e valorização das relações pessoais são desafios cotidianos dessa instituição. Como desafios ainda foi possível identificar: (a) a necessidade de reestruturação acadêmica, apoiada em racionalização de custos e recursos; (b) a otimização e a flexibilização das matrizes curriculares para que se possa otimizar número de alunos por turma; (c) nucleação de áreas e disciplinas afins; (d) busca de recursos externos (incrementar fontes alternativas de faturamento) para fomentar atividades de pesquisa e extensão; (e) mobilização do corpo docente e demais colaboradores (desenvolver recursos humanos, melhorar o ambiente de trabalho) para, coletivamente, buscarem as melhores alternativas no sentido de tornar os cursos viáveis para o maior número possível de estudantes.

Tais desafios remetem a pensar em uma mudança institucional de forma a fazer a IES descobrir que, além de valorizar seus ativos tangíveis, tem condições de manter uma vantagem competitiva através da gestão dos seus ativos intangíveis. Contudo, o maior desafio, deste tipo de organização está em estabelecer mudanças sustentáveis, mantendo seu caráter filantrópico e comunitário, sem abrir mão da qualidade educativa. O capital intelectual identificado mostra a oportunidade de repensar a instituição para além de suas máquinas e equipamentos, através de um olhar permanente sobre as pessoas e estas passando a ser o principal insumo para o sucesso econômico da instituição.

Como principal limitação desta pesquisa, destaca-se que a mesma foi realizada com vistas à percepção do público interno da IES. Com isso, as avaliações à cerca do capital humano, capital estrutural e capital cliente são observadas a partir da percepção do público interno da instituição, o que pode gerar uma limitação das informações. Certamente uma pesquisa junto aos alunos sobre estas questões, podem trazer importantes informações para seu reposicionamento institucional.

Por fim, este estudo vem ao encontro de uma nova perspectiva organizacional, que é a valorização de ativos intangíveis como fonte de recursos e vantagens competitivas. O mercado do ensino superior está cada vez mais exigente, e vêm sentindo a necessidade de investir cada vez mais em seu capital humano, isso irá se refletir em como a universidade irá se comunicar com seus clientes e sociedade, doravante o maior desafio é estabelecer padrões não apenas para a medição desse importante insumo, mas como torná-lo realidade dentro da Instituição. A vantagem agora se desloca do equipamento para o ser humano e aquelas organizações que souberem interpretar isso de forma estratégica obterão uma melhoria significativa em sua performance.

## 6. Referências

COUTO, A. P. Universidade e proteção do capital intelectual: fundamentos econômicos e aspectos críticos. **Comunicação**, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/568>. Acesso em: 10 mar. 2011.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAURER, S. A. S. **Gestão do capital intelectual como estratégia competitiva em organizações intensivas em conhecimento: o caso da Unijui**. 2008. 170f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Organizações)- Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUI, Ijuí.

MOREIRA, D. A; QUEIROZ, A. C. S. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

NAHAPIET, Janine, GHOSHAL, Sumantra. **Social capital, intellectual capital and the organizational advantage** *Review*, V. 23, n. 2, p.242 -266, 1998.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 14.ed. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento** 4.ed. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **O valor do intangível**. HSM Management, São Paulo, n.22, set-out. 2000.

VELOSO, F. Infraestruturas tecnológicas: para além da interface universidade-indústria. In: CONCEIÇÃO, P.; DURÃO, D.; HEITOR, M.; SANTOS, F. (eds.). **Novas ideias para a universidade**. Lisboa, IST, 1998. p. 175-180

VOGT, Olgário Paulo. **Capital Social e Instituições Comunitárias no Sul do Brasil**. Santa Cruz do Sul. Edunisc, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBERLAN, C. O.; POZZOBON, I. M.; SONAGLIO, C. M.; CERETTA, P. S.; GHILARDI, W. J.; POZZOBON, J. Evasão do capital intelectual das universidades públicas: estudo na Universidade Federal de Santa Maria. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9, Florianópolis, 2005. **Anais...**, Florianópolis, 2005.