

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS VICTOR SARAIVA LACERDA

**GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS EM CAPITAL INTELECTUAL POR MEIO  
DA PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE INDICADORES PARA IES**

Mossoró-RN  
2023

CARLOS VICTOR SARAIVA LACERDA

**GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS EM CAPITAL INTELECTUAL POR MEIO  
DA PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE INDICADORES PARA IES**

Dissertação apresentada como parte do requisito à obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

**Linha de Pesquisa:** Processos Organizacionais e Decisórios

**Orientador(a):** Profa. Dra. Ana Maria Magalhães Correia

Mossoró-RN  
2023

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei n° 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei n° 9.610/1998. O conteúdo desta obra tornar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

L131g Lacerda, Carlos Victor Saraiva.  
Gestão de Ativos Intangíveis em Capital  
Intelectual por Meio da Proposição de uma  
Estrutura de Indicadores para IES / Carlos Victor  
Saraiva Lacerda. - 2023.  
166 f. : il.

Orientadora: Ana Maria Magalhães Correia .  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal  
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em  
Mestrado em Administração, 2023.

1. gestão. 2. ativos intangíveis. 3. capital  
intelectual. 4. indicadores. 5. IES. I. Correia ,  
Ana Maria Magalhães , orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade  
com AACR2 e os dados fornecidos pelo autor(a).  
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência  
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva  
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da Instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

CARLOS VICTOR SARAIVA LACERDA

**GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS EM CAPITAL INTELECTUAL POR MEIO  
DA PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE INDICADORES PARA IES**

Dissertação apresentada como parte do requisito à obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi Árido.

**Linha de Pesquisa:** Processos Organizacionais e Decisórios.

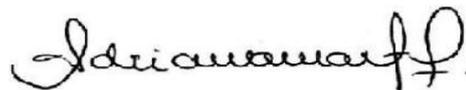
**BANCA EXAMINADORA**



Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Maria Magalhães Correia – Orientadora  
UFPB



Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Thaiseany de Freitas Rêgo - Examinadora 1  
UFERSA



Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Adriana Martins de Oliveira – Examinadora 2  
UERN

MOSSORÓ-RN  
2023

## AGRADECIMENTOS

Nenhuma caminhada vale a pena ser feita sozinha. E não diferente disso, ingressar no mestrado e poder concluí-lo só foi possível graças a muitas pessoas que estiveram presentes em minha vida. E a todas elas, meu sentimento é de gratidão. Algumas, eu peço licença para utilizar os seus nomes e fazer aqui um agradecimento em especial.

À minha esposa, Honória Maria, por ter sido amor, apoio, paciência e sabedoria. À minha filha, Maria Luísa, obrigado por todo o amor e por ter me abraçado mesmo quando eu estava aflito, nervoso e lutando contra minha ansiedade. Você é minha maior razão de ser.

Agradeço à minha mãe e ao meu pai. Eles são pessoas humildes e que sempre passaram por dificuldades. Mas fizeram de tudo para deixar o maior legado que eu poderia ter: a educação. Obrigado por todo o amor, exemplo e apoio.

Às minhas irmãs, obrigado por vocês terem sido sempre o meu abraço acolhedor e por sempre terem acreditado em mim.

À minha orientadora Ana Maria, meus agradecimentos especiais e minha admiração. Ana é minha orientadora, professora e amiga. É uma pessoa que me ensinou a admirá-la a cada encontro que fazíamos via *Google Meet*. Fosse para uma aula de sua disciplina ou fosse para uma orientação da nossa pesquisa, ela sempre estava ali disposta a contribuir, fazer seu melhor e me apoiar no que eu precisasse. Essa pesquisa tem muito de você, Ana. Obrigado por tudo e por tanto. Espero honrar sempre tudo o que fizestes por mim.

Aos meus amigos da turma II do PPGA da UFERSA por toda experiência compartilhada. Entrei no mestrado para conseguir uma titulação e ganhei grandes amigos. Tive a oportunidade de conhecer pessoas com histórias e superações fantásticas. Pessoas que, assim como eu, precisavam conciliar suas vidas pessoais e profissionais. Mas, que em momento nenhum desanimaram. Pelo contrário, estavam ali dispostas a realizar mais um sonho. Andreza, Benedito, Bruno, Caio, Eulita, Filho, Franklyn, João, Mariza, Porfírio, Rayanna, Rayssa e Rosi, parabéns, meus amigos e um abraço especial a cada um de vocês.

Aos docentes do PPGA, minha gratidão por todos os ensinamentos, pela dedicação de cada um de vocês e pela amizade construída ao longo das disciplinas. Meu agradecimento em especial a Ana Maria, Mirian, Liana, Elisabete, Agostinha, Lilian, Fábio, Renan e Álvaro.

À minha banca de qualificação e de defesa final. Obrigado prof.<sup>a</sup> Adriana e a prof.<sup>a</sup> Thaiseany. Esta, que por sua vez, a UFERSA me proporcionou um grande reencontro e sou grato demais por todos os seus ensinamentos. Adriana, satisfação pelo mestrado ter me apresentado essa profissional tão incrível.

Aos amigos da primeira turma do PPGA, em especial Priscilla e Levi, que me ajudaram e me incentivaram demais, assim como também aos amigos do Plandites, em especial Janerson, que foi a minha primeira experiência com o mestrado.

Aos amigos servidores e colaboradores da UFERSA, meu agradecimento especial. Vários de vocês foram fonte de inspiração. Muitos foram apoio, me incentivaram, viabilizaram meu afastamento parcial e minha licença para capacitação e participaram da minha pesquisa. Em nome do meu ex-diretor, prof.<sup>o</sup> Ricardo, estendo meus agradecimentos a cada um de vocês que direta e indiretamente estiveram comigo nessa caminhada.

Aos meus bolsistas da assistência estudantil, Avilange e Lucas, pela imensa contribuição na coleta de dados da minha pesquisa.

Por fim, acredito que cada sonho novo é precedido da realização de outro. Com isso, em nome da minha primeira referência na educação, professora Valdete Holanda, agradeço aos meus antigos professores do ensino fundamental, médio e superior. Agradeço por terem feito parte da minha construção acadêmica e acreditarem que a educação muda vidas e constrói uma sociedade melhor. Sou eternamente grato a esse grupo.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Teórico-Empírico da Pesquisa.....	40
Figura 2 - Análise de conteúdo das entrevistas conforme Bardin (2010) .....	49
Figura 3 – Índice de CI da IES conforme estrutura de indicadores proposta .....	119

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito de Economia do Conhecimento .....	26
Quadro 2 – Tipos de ativos intangíveis e suas características .....	31
Quadro 3 – Tipos de Capital Intelectual .....	34
Quadro 4 – Etapas da pesquisa .....	46
Quadro 5 – Finalidade das seções do roteiro de entrevista semi-estruturada .....	47
Quadro 6 – Descrição das entrevistas realizadas .....	48
Quadro 7 – Finalidade das seções do questionário .....	50
Quadro 8 – Dimensionamento e codificação .....	53
Quadro 9 – Elementos de CH identificados nos documentos institucionais .....	58
Quadro 10 – Elementos de CE identificados nos documentos institucionais .....	66
Quadro 11 – Elementos de CR identificados nos documentos institucionais .....	76
Quadro 12 – Distribuição dos pesos para os elementos de CI na proposta de indicadores de CI na IES .....	115
Quadro 13 – Documentos e relatórios diversos da IES .....	116
Quadro 14 – Plano de ação para implementar a avaliação de CI na IES .....	125

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de elementos identificados por tipo de CI.....	83
Tabela 2 - Elementos de CI mais identificados .....	84
Tabela 3 - Total de referências de Capital Humano .....	87
Tabela 4 - Total de referências de Capital Estrutural .....	91
Tabela 5 - Total de referências de Capital Relacional.....	96
Tabela 6 - Total de respostas por idade <i>versus</i> sexo.....	99
Tabela 7 - Total de respostas por nível de instrução <i>versus</i> tempo de IES .....	100
Tabela 8 - Total de respostas por categoria <i>versus</i> Função Gratificada .....	101
Tabela 9 - Total de respostas por questão de Capital Humano .....	101
Tabela 10 - Total de respostas por questão de Capital Estrutural .....	104
Tabela 11 - Total de respostas por questão de Capital Relacional .....	108
Tabela 12 - Resumo de informações por documento nos últimos 05 anos .....	116

## LISTA DE SIGLAS

ASSECOM	ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO
BP	BALANÇO PATRIMONIAL
BSC	BALANCED SCORECARD
CAADIS	COORDENAÇÃO GERAL DE AÇÕES AFIRMATIVAS, DIVERSIDADE E INCLUSÃO SOCIAL
CE	CAPITAL ESTRUTURAL
CGU	CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO
CH	CAPITAL HUMANO
CI	CAPITAL INTELECTUAL
CONSUNI	CONSELHO UNIVERSITÁRIO
CPC	COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS
CR	CAPITAL RELACIONAL
DC	DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS
DOC	DOCUMENTO INSTITUCIONAL
ENEM	EXAME NACIONAL DO ENSINO MÉDIO
ENT	ENTREVISTA
EST	ESTATUTO
EUA	ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
FIA	FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
GC	GESTÃO DO CONHECIMENTO
IES	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
IFES	INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR
IFMT	INSTITUTO FEDERAL DO MATO GROSSO
IFPR	INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ
NIT	NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
OAB	ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL
OCDE	ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
P&D	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

PDI	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
PIAE	PROGRAMA INSTITUCIONAL DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL
PLS	PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL
PROAE	PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS
PROGEPE	PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
PROPLAN	PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO
QUE	QUESTIONÁRIO
RG	RELATÓRIO DE GESTÃO
ROA	RENTABILIDADE DOS ATIVOS
RUF	RANKING UNIVERSITÁRIO DA FOLHA
SIC	SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO
SIG	SISTEMA DE INFORMÇÃO GERENCIAL
SISU	SISTEMA DE SELEÇÃO UNIFICADA
SUTIC	SUPERINTENDÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
TCLE	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
TCU	TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
THE	TIMES HIGHER EDUCATION
TIC	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
UFERSA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI ÁRIDO
UFRGS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

## RESUMO

Em meio a uma sociedade que passa por constantes mudanças, o conhecimento se tornou fator preponderante para a sobrevivência das organizações. A partir desta observação, as organizações iniciaram um processo voltado à valorização do seu conhecimento e todos os demais recursos intangíveis que contribuem para sua existência e competitividade. Nesse momento, ganham destaque os estudos sobre o Capital Intelectual (CI), com a identificação dos seus tipos, como reconhecê-los, suas formas de divulgação e sua relação com outras áreas gerenciais. Logo, os estudos sobre CI ganharam grande importância nas Instituições de Ensino Superior (IES), uma vez que essas instituições são criadoras e disseminadoras de conhecimento e utilizam o CI como ferramenta de gestão para atender suas demandas e aumentar seu desempenho. Além disso, a literatura aponta que existe uma carência de relatórios específicos de CI nas universidades, o que de certa forma dificulta seu gerenciamento e isso é um problema cada vez mais complexo na área pública. Logo, a presente pesquisa justifica-se por meio dessa inexistência ou, pelo menos, a escassez de pesquisas sobre gerenciamento de CI, com foco em uma IES. Seu objetivo é analisar o gerenciamento dos ativos intangíveis de CI em uma IES localizada em Mossoró/RN. A revisão de literatura abordou a temática de Economia do Conhecimento, Capital Intelectual (CI) e Instituições de Ensino Superior (IES). Para atender ao objetivo, a presente pesquisa se deu por uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva e teve como procedimentos a análise documental e o estudo de caso único. Os dados utilizados na pesquisa foram coletados por meio do auxílio de um *checklist* documental direcionado a análise dos documentos institucionais, da aplicação de entrevistas semi-estruturadas junto à equipe de gestores, e da utilização de um questionário direcionado aos demais servidores da instituição. Todos os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo de Bardin (2010), sendo que as entrevistas tiveram uma análise adicional com o auxílio do *software* NVivo®. Ao concluir a análise dos resultados da pesquisa, foi possível concluir que o Relatório de Gestão aparece como sendo o documento com maior potencial na contribuição de informações de CI. Com relação aos entrevistados, esses se mostraram um pouco mais otimistas mesmo havendo sempre ressalvas sobre as lacunas que a IES tem sobre determinados elementos de CI. Por outro lado, os demais servidores se mostraram mais cautelosos ao responderem o questionário, uma vez em que estes não reconheceram novos esforços da IES em relação a novas temáticas, como por exemplo, o incentivo ao registro de patentes. De forma geral, os resultados indicam que a IES tem um CI relevante e tem a capacidade de gerir o mesmo, caso busque tornar isso um objetivo institucional. Como conclusão da pesquisa, é possível dizer que o gerenciamento dos ativos intangíveis de CI na IES objeto deste estudo acontece de forma superficial e indireta, uma vez que os resultados mostraram que em nenhum momento o CI é tratado como algo que a IES priorize na sua gestão.

**Palavras-chave:** gestão; ativos intangíveis; capital intelectual; indicadores; IES.

## ABSTRACT

In the midst of a society that undergoes constant changes, knowledge has become a preponderant factor for the survival of organizations. Based on this observation, organizations began a process aimed at valuing their knowledge and all other intangible resources that contribute to their existence and competitiveness. At that moment, studies on Intellectual Capital (IC) gain prominence, with the identification of its types, how to recognize them, their forms of disclosure, relationship with other management areas. Therefore, studies on IC gained great importance in Higher Education Institutions (HEI), since these institutions are creators and disseminators of knowledge and use IC as a management tool to meet their demands and increase their performance. In addition, the literature points out that there is a lack of specific IC reports in universities, which in a way makes its management difficult and this is an increasingly complex problem in the public area. Therefore, this research is justified by this lack or, at least, the scarcity of research on IC management, focusing on an HEI. Its objective is to analyze the management of IC intangible assets in an HEI located in Mossoró/RN. The literature review addressed the theme of Knowledge Economy, Intellectual Capital (IC) and Higher Education Institutions (HEI). To meet the objective, the present research was carried out by a qualitative, exploratory and descriptive approach and had as procedures the documental analysis and the study of a single case. The data used in the research were collected through the aid of a documentary checklist directed to the analysis of institutional documents, the application of semi-structured interviews with the management team, and the use of a questionnaire directed to the other servants of the institution. All data were analyzed using Bardin (2010) content analysis, and the interviews were further analyzed using the NVivo® software. Upon completing the analysis of the survey results, it was possible to conclude that the Management Report appears as the document with the greatest potential in contributing IC information. With regard to the interviewees, they were a little more optimistic even though there are always reservations about the gaps that HEI have on certain IC elements. On the other hand, the other public servants were more cautious when answering the questionnaire, since they did not recognize new efforts by the HEI in relation to new themes, such as, for example, encouraging the registration of patents. In general, the results indicate that the HEI has a relevant IC and has the ability to manage it, if it seeks to make this an institutional objective. As a conclusion of the research, it is possible to say that the management of IC intangible assets in the HEI object of this study happens in a superficial and indirect way, since the results showed that at no time is IC treated as something that the HEI prioritizes in its management.

**Keywords:** management; intangible assets; intellectual capital; indicators; HEI.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA.....	16
1.2 OBJETIVOS .....	20
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>20</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	21
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 ECONOMIA DO CONHECIMENTO .....	25
2.2 CAPITAL INTELECTUAL (CI) .....	30
2.3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) .....	35
2.4 MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO DA PESQUISA .....	39
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>43</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	43
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	43
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	44
<b>3.3.1 Etapas da pesquisa e técnicas de coleta de dados .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.2 Tratamento e análise dos dados .....</b>	<b>51</b>
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE CI NA IES .....	55
<b>4.1.1 Capital Humano.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.2 Capital Estrutural .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.3 Capital Relacional .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.4 Contexto geral de itens de CI identificados.....</b>	<b>83</b>
4.2 PERCEPÇÃO DA EQUIPE DE GESTÃO QUANTO AO CI NA IES .....	84
<b>4.2.1 Visão Geral do Capital Intelectual.....</b>	<b>84</b>
<b>4.2.2 Capital Humano.....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.3 Capital Estrutural .....</b>	<b>91</b>
<b>4.2.4 Capital Relacional .....</b>	<b>95</b>
4.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES QUANTO AO CI NA IES .....	99
<b>4.3.1 Capital Humano.....</b>	<b>101</b>
<b>4.3.2 Capital Estrutural .....</b>	<b>104</b>

<b>4.3.3 Capital Relacional .....</b>	<b>108</b>
<b>4.3.4 Contexto geral da percepção dos servidores quanto ao CI na IES .....</b>	<b>112</b>
<b>4.4 CÁLCULO DO ÍNDICE DE CI DA IES COM BASE NA PROPOSIÇÃO DE INDICADORES ADAPTADA DE CUNHA (2018).....</b>	<b>112</b>
<b>4.4.1 Adaptação da proposta de Cunha (2018) .....</b>	<b>113</b>
<b>4.4.2 Cálculo do índice de CI da IES .....</b>	<b>114</b>
<b>4.5 PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAR A AVALIAÇÃO DE CI NA IES .....</b>	<b>124</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>128</b>
<b>5.1 CONCLUSÕES .....</b>	<b>128</b>
<b>5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>130</b>
<b>5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE A - Checklist Documental .....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE B - Checklist de Identificação de Elementos de CI .....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista Semiestruturada.....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE D - Questionário.....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE E – Estrutura de Indicadores de CI.....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO A – Saída de dados conforme análise no Nvivo .....</b>	<b>164</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, é apresentada a temática do presente estudo. Além da contextualização do tema da pesquisa, ela traz a questão a ser respondida por meio deste estudo, os objetivos geral e específicos, a justificativa, a relevância e a estrutura a ser utilizada para o desenvolvimento deste trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA

As organizações buscam evoluir constantemente. A busca por um diferencial é um meio de garantir resistência para que consigam manter-se em meio aos inúmeros desafios propostos pelas constantes mudanças organizacionais. Encontrar esse diferencial é agregar-lhes valor, de modo que, embora identificar esse fator que as torna mais atraentes não seja uma tarefa fácil, tornou-se algo essencial.

Conforme Rezende, Lott e Quintanilha (2019) as mudanças ocorridas ao longo do tempo trazidas pela tecnologia de informação, pela globalização da economia e pela competitividade do mercado mudaram o foco da atenção de bens e recursos tangíveis para os intangíveis. Logo, isso ajudou a formar a base para a Economia do Conhecimento, conforme já havia sido discutido por Bailoa e Silva (2007). Nesse sentido, gerir o conhecimento é uma das formas de desenvolver o capital intelectual das organizações. Conhecer como essas estimulam, identificam, criam e gerenciam o conhecimento para desenvolver o Capital Intelectual (CI) compõe a estratégia de planejar e permanecer no mercado para aprender nesse novo cenário competitivo (CORREIA; GOMES, 2012).

Edvinsson e Malone (1998), em um dos estudos percursores sobre CI, afirmaram que o valor de grandes empresas, como, por exemplo, uma Intel® ou uma Microsoft®, reside justamente neste tipo de ativo intangível. E não nos seus tijolos e na sua argamassa utilizados para erguê-las. Antunes e Martins (2007) ressaltaram que não há, na literatura sobre CI, uma unanimidade quanto ao conceito desse tema. No entanto, os autores supracitados afirmam que, mesmo que vários estudos (BROOKING, 1996; EDVINSSON; MALONE, 1998; FLEURY; OLIVEIRA JR.; 2001; LEV, 2001; LEV, 2003; LEV, 2004; MOURITSEN *et al.*, 2002; STEWART, 1998; STEWART, 2001) da administração e áreas afins não tenham tido ainda um consenso sobre o presente tema, é comum verificar que os objetivos desses estudos têm tratado

o conhecimento como recurso econômico nas organizações, uma vez que ele contribui para melhor desempenho delas.

Stefano *et al* (2014) verificaram que, na literatura de gestão, bem como na literatura jurídica, as terminologias intangíveis, ativos do conhecimento ou capital intelectual têm sido utilizadas como sinônimos. Segundo os autores, ativos intangíveis apresentam-se como a base para a capacidade de inovação de uma organização. Guerrero e Monroy (2015) verificaram que há evidências de falta de consenso sobre os termos ligados aos ativos intangíveis e suas definições. Conforme os autores, esse tipo de ativo é tratado também quando se fala em propriedade intelectual, ativo intangível, capital intelectual e capital de conhecimento.

A partir do estudo de Edvinsson e Malone (1998), assim como de outros autores (STEWART, 1998; BONTIS, 1998, NAZARI; HERREMANS, 2007; TAYLES, PIKE, SOFIAN, 2007; CLEARY, 2009), a identificação dos ativos intangíveis ganhou destaque. Carvalho e Souza (1999), por exemplo, afirmaram que a importância dada aos ativos intangíveis surgiu em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores não contábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa. No Brasil, o órgão responsável por emitir pronunciamentos contábeis, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), tratou sobre o referido assunto ao emitir seu quarto pronunciamento. O Pronunciamento Técnico CPC nº 04 CPC 04 (R1) (Ativo Intangível) definiu ativo intangível como sendo aquele ativo não monetário, que pode ser identificável e não possui substância física (CPC, 2010).

O ativo intangível constitui um ativo capaz de retratar o que as organizações possuem além dos seus registros contábeis. Para Joia (2001), o ativo intangível é o núcleo da Economia do Conhecimento, e sua avaliação é um tesouro escondido que importa muito para a sociedade que vive em constante ebulição. Ritta, Cunha e Klann (2018) ainda destacam que os ativos intangíveis são recursos que possibilitam às organizações diferenciação no mercado e vantagens competitivas na condução dos negócios. Silveira *et al.* (2017), por sua vez, ressaltam que os ativos intangíveis são fonte de vantagem competitiva para as organizações. No entanto, é necessário que haja gestão e aplicação correta para que esses ativos sejam convertidos em resultados.

Para Perez e Famá (2006), os ativos intangíveis podem ser considerados como aqueles ativos de natureza permanente, sem existência física e que estão à disposição das empresas e podem ser controlados por elas, sendo capazes de produzir benefícios futuros. Os autores também citam alguns tipos de ativos intangíveis: patentes, franquias, marcas, *goodwill* (ágio

derivado da expectativa de rentabilidade futura), direitos autorais, processos secretos, franquias, licenças, *softwares* desenvolvidos, bancos de dados, concessões públicas, direitos de exploração e operação, uma carteira fiel de clientes, etc.

Com base na grande importância atribuída aos ativos intangíveis, a discussão sobre o CI ganha maior ênfase e, para Edvinsson e Malone (1998), o CI, em um pequeno intervalo de tempo, evoluiu de uma ideia a um conceito operacional na iminência de se tomar um novo padrão de divulgação para as organizações. Para os autores, o CI chegará a dominar a maneira pela qual as instituições devem ser valorizadas, pois somente ele pode captar a dinâmica da solidez organizacional e da criação de valor. No entanto, reconhecer (evidenciar) e/ou medir (mensurar) os elementos ligados ao CI passaram a ser processos necessários para que, de fato, o CI possa ser considerado um diferencial. Roshani, Owlia e Abooie (2019) verificaram que a mensuração do CI deve ser um dos primeiros passos de uma gestão e, para isso, concluíram que é necessário utilizar indicadores apropriados para medir os vários componentes (conhecimento, experiência, tecnologia, relacionamento com o cliente, relacionamento com o fornecedor, direitos intelectuais, experiências da empresa, reputação, relacionamento, cultura organizacional, etc.) do CI em uma organização.

Por outro lado, outros estudos focaram em como o reconhecimento dos elementos que compõem o CI pode influenciar nos resultados operacionais das empresas. Macedo *et al.* (2015) procuraram analisar as relações entre os atributos internos de governança corporativa e a evidenciação voluntária do CI em empresas listadas na bolsa de valores brasileira, a Brasil, Bolsa e Balcão [B<sup>3</sup>]. Rêgo *et al.* (2018), por sua vez, procuraram verificar a relação entre a evidenciação de itens de CI e o índice de Rentabilidade dos Ativos (ROA) das “Melhores empresas para você trabalhar” listadas no Guia 2012 da Você S/A.

Além dos vários estudos (CARVALHO; SOUSA, 1999; EDVINSSON; MALONE, 1998; PEREZ; FAMÁ, 2006; RITTA; CUNHA; KLANN, 2018; ROSHANI; OWLIA; ABOOIE, 2019; STEFANO *et al.*, 2014) em organizações empresariais, instituições também foram objeto de pesquisas sobre essa temática, entre elas, as Instituições de Ensino Superior (IES). As IES, de acordo com a Fundação Instituto de Administração (FIA) (2021), são unidades de organização institucional autônomas no âmbito do ensino superior. Regulamentadas pela Lei nº 9.394, de 1996, as IES são classificadas, conforme suas características, como faculdade, universidade e centro universitário. Além disso, podem ser consideradas públicas ou privadas. As primeiras são aquelas mantidas pelo Poder Público nas

formas federal, estadual ou municipal. Todas elas são financiadas pelo Estado e não cobram matrícula nem mensalidade. As IES privadas, por sua vez, são aquelas administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, podendo ou não apresentar finalidade de lucro. As instituições privadas sem finalidade de lucro são divididas entre comunitárias, confessionais e filantrópicas (FIA, 2021).

As universidades devem obrigatoriamente proporcionar atividades de ensino, pesquisas e extensão, inclusive, de serviços ou atendimentos para a sociedade em várias áreas do conhecimento. Além disso, existem alguns requisitos para que essas IES atuem de acordo com a legislação. O corpo docente, por exemplo, deve ser composto, no mínimo, por um terço de professores que apresentem título de mestre ou doutor. Pelo menos um terço do corpo docente também deve ter contrato com a instituição em tempo integral (percentual maior que o exigido nos centros universitários) e a universidade precisa desenvolver, ao menos, quatro programas de pós-graduação *stricto sensu* com boa qualidade, sendo um necessariamente de doutorado (FIA, 2021).

Gubiani, Morales e Selig (2013) afirmaram que as IES, juntamente com as demais instituições, são parte de um sistema e contribuem para o desenvolvimento da capacidade de inovação e aprendizado de países e regiões. Os autores ainda verificaram que, ao analisar a influência do CI no potencial de inovação das universidades, o resultado mostra que a estratégia para a inovação da universidade e a rede de contatos influencia no potencial de criação de novos conhecimentos para a formação de empresas de base tecnológica.

A importância das IES reside não somente nas atividades desenvolvidas no ambiente acadêmico, mas também no impacto gerado a partir da transferência do conhecimento produzido para a sociedade (DONATO, 2017). Para Silva (2019), as universidades são grandes detentoras de conhecimento por serem genuinamente instituições cuja finalidade é o ensino, a pesquisa e a extensão. Esse conjunto exige uma estrutura administrativa equipada com sistemas de informação que contribuem com o planejamento, a tomada de decisão e a transparência das ações.

No entanto, verificar o quanto cada IES detém de CI não é uma tarefa tão simples. Cunha (2018) observou que as universidades brasileiras não divulgam informações de CI na forma de relatórios com essa finalidade em específico. Segundo o autor, elas elaboram seus Relatórios de Gestão (RG), com indicadores de desempenho, para atender a uma determinação legal do Tribunal de Contas da União (TCU). O referido RG, inclusive, é carente de informações sobre

Gestão do Conhecimento (GC). Vasconcelos (2016) verificou que a organização objeto do seu estudo não mencionou, no seu RG, nos quatro anos anteriores a sua pesquisa, os atributos referentes à GC, apesar de estes serem citados no rol de exigências do TCU.

Por sua vez, Silva e Rezende (2017) buscaram comparar os direcionadores de valor nas universidades mediante um comparativo entre IES do Brasil e da Áustria. Para os pesquisadores, os relatórios dos dois países possuem direcionadores de valor do CI. Porém, o relatório brasileiro carece de informações sobre o gerenciamento desses recursos intangíveis. Moreno *et al.* (2016) verificaram também a necessidade de controle e gerenciamento do CI, bem como os estímulos do seu desenvolvimento na área pública, em especial nos Institutos Federais de Ensino Superior (IFES). Conforme os autores, a falta de gerenciamento do CI é um problema complexo da área pública.

Diante dessas considerações e com base no estudo de Cunha (2018), que propôs uma estrutura de indicadores para apoiar a gestão de ativos intangíveis de CI em IES, esta pesquisa buscará responder à seguinte questão: **Como ocorre o gerenciamento dos ativos intangíveis de CI, em uma IES localizada em Mossoró/RN?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar como ocorre o gerenciamento dos ativos intangíveis de CI, em uma IES localizada em Mossoró/RN.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os elementos de CI na IES;
- Avaliar qual a percepção da equipe de gestão quanto ao CI na IES;
- Averiguar qual a percepção dos demais servidores quanto ao CI na IES;
- Calcular o índice de CI da IES com base na proposição de indicadores adaptada de CUNHA (2018);
- Propor um plano de ação para implementar a avaliação de CI na IES.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

As constantes mudanças organizacionais demandaram rápidas e eficazes adaptações para que as organizações se adequassem às novas exigências impostas pela globalização. Nesse sentido, Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017) afirmam que os complexos e dinâmicos ambientes organizacionais induzem as organizações à busca por respostas ágeis e rápidas, o que faz com que as elas tenham capacidades de estratégias distintas.

Para Gazzoni *et al.* (2018), as IES possuem papel fundamental, por serem formadoras de conhecimento e opinião, o que pode contribuir com a potencialização da criação e a difusão de um pensamento sustentável. No entanto, o conhecimento e a aplicação de conceitos de estratégias e planejamento podem ser muito importantes para melhorar a competitividade das IES, aumentando a probabilidade de sobreviverem em um período no qual os recursos são escassos e a competição é intensa (CRISPIM; TAKATA, 2017).

Conforme Nicolo *et al.* (2020), a globalização e o surgimento de novas tecnologias fizeram com que processos operacionais passassem por grandes modificações e isso transformou também as IES. Nesse contexto, buscar novas formas de agregar valor às instituições é algo primordial para manutenção das atividades. Marcuzzo, Santos e Siluk (2017) verificaram que é necessário repensar os métodos de identificação, análise, mensuração e gestão de ativos intangíveis. Para os autores, as organizações devem trabalhar o conhecimento, a cultura e outros fatores intangíveis. Com isso, o CI, como parte dos ativos intangíveis, pode ser um grande diferencial para que as organizações consigam enfrentar os desafios relacionados à globalização, ampliação do acesso à informação, o aumento da competitividade e o aumento das redes empresariais.

Para Veloso (2017), o CI é uma ferramenta que pode ser utilizada para transformar e valorizar a operacionalização das organizações e, conseqüentemente, pode ajudar a reduzir gastos desnecessários. Segundo o autor supracitado, é um mecanismo de incentivo ao reconhecimento da cultura organizacional. No entanto, de acordo com Rodrigues (2018), no setor público, reconhecer e gerir esses ativos intangíveis pode ser uma barreira devido à forma de administração das instituições desse setor, que visa à entrega de serviços de cunho social por meio do uso de recursos e conhecimentos humanos.

Com base nisso, torna-se cada vez mais necessário enfrentar o desafio de gerenciar os ativos intangíveis de CI nas universidades públicas, que são instituições que se encontram cada

vez mais diante dos desafios administrativos. Dentre estes, o próprio orçamento, que a cada ano está mais comprometido com despesas e encargos obrigatórios (despesas de pessoal, por exemplo), é penalizado com a diminuição de investimentos, os quais, inclusive, vêm sofrendo reduções anuais consideráveis após a promulgação do “Teto de Gastos Públicos” imposto pela Emenda Constitucional nº 95/2016 (BRASIL, 2016). Nessa perspectiva de otimização de recursos, a gestão do CI se faz fundamental para as universidades públicas.

Desse modo, as unidades responsáveis pela administração e o planejamento dessas instituições são essenciais para que o CI se sustente como algo que, de fato, agregue valor. Em seu estudo, Donato (2017) observou a influência do isomorfismo institucional no CI nas áreas de administração e planejamento de universidades públicas federais. Para isso, verificou a percepção dos gestores dessas áreas. Conforme a autora, os resultados confirmaram os achados de investigações anteriores e reforçam que existe relação com efeito positivo e significativo entre os componentes do CI.

Além dos benefícios gerados para a própria gestão, outros usuários da organização podem ser contemplados com os benefícios do CI. Foi nessa perspectiva que Neris (2018) analisou as percepções dos *stakeholders* internos do Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT), Campus Juína, em relação à importância do CI dessa instituição. Para a autora, os resultados sugeriram que as três dimensões do CI – Capital Humano (CH), Capital Estrutural (CE) e Capital Relacional (CR) – são importantes de forma igual face à sua totalidade e que o CI afeta o desempenho do IFMT.

Em um estudo parecido, Meirelles, Zanini e Dal Vesco (2017) procuraram identificar oportunidades de melhorias na gestão do CI nas Diretorias de Planejamento e Administração dos *campi* do Instituto Federal do Paraná (IFPR). Para isso, utilizaram a técnica da matriz de importância e desempenho desenvolvida por Martilla e James (1977). Nesse estudo, os autores identificaram que o IFPR apresentou resultados críticos para elementos com grande importância, mas de baixo desempenho. Segundo os autores, o referido instituto deveria concentrar seus esforços em ações para a melhoria da categoria “Organização Interna”.

Apesar da identificação desses estudos, é perceptível que ainda existe uma carência de relatórios específicos de CI nas universidades (CUNHA, 2018; NICOLO *et al.*, 2020). Nesse sentido, um instrumento muito importante no planejamento estratégico das IES é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Conforme o estudo de Silva e Rezende (2017), 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 mediante o detalhamento de determinados direcionadores.

Como as IES não possuem um relatório específico de CI, observar suas estratégias contidas no PDI, bem como seus resultados relatados no RG, direcionado a atender à exigência do TCU, pode ajudar os pesquisadores a entender a formação do CI dessas instituições. É precisamente a inexistência ou, pelo menos, a escassez de pesquisas sobre gerenciamento de CI, com foco em uma IES, que justifica a presente pesquisa. Diante disso, e com base na revisão de literatura, percebe-se a importância de um estudo em CI no setor público, especificamente, nas universidades.

A proposição de uma estrutura de indicadores de gestão de ativos de CI em uma IES localizada em Mossoró/RN contribuirá para a verificação de como o modelo de Cunha (2018) pode ser adaptado e utilizado em uma IES diferente daquela que foi objeto da sua pesquisa. Além disso, a criação de um plano de ações para implementar a avaliação de CI na IES e a averiguação da percepção dos seus servidores, gestores e não gestores, quanto ao CI na instituição, são fatores adicionais na contribuição do estudo supracitado. O presente estudo pode ainda identificar possíveis lacunas na gestão desses na IES escolhida para este estudo e fazer com que esta consiga geri-los de forma a utilizá-los como fonte de melhorias nos seus índices de desempenho.

#### 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente trabalho está dividido em cinco seções. Esta primeira seção destinou-se à introdução da pesquisa. Nela, foram delimitados o tema, o problema de pesquisa, seus objetivos, justificativa, relevância e estruturação do estudo.

A segunda seção é destinada ao referencial teórico da pesquisa, havendo sido feita uma revisão de literatura em que se abordam os conceitos de Economia do Conhecimento, Ativos Intangíveis, Gestão de Ativos Intangíveis, Capital Intelectual, Indicadores de Capital Intelectual, Instituições de Ensino Superior e Capital Intelectual nas Instituições de Ensino Superior. São apresentados os estudos recentes sobre a temática e descritas suas contribuições e limitações para o tema.

Na terceira seção, são descritos os métodos de pesquisa que serão utilizados para alcançar os objetivos elencados na introdução deste trabalho. Nesse momento, a pesquisa é

classificada quanto à sua abordagem, é caracterizado o seu tipo de estudo, são descritas as técnicas de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e o seu tipo de análise. É apresentado também como será aplicada a estrutura de indicadores de gestão de ativos intangíveis de CI.

A quarta seção apresenta os dados e resultados da pesquisa. Essa seção encontra-se dividida em cinco subseções, e essas, definidas conforme os objetivos específicos do presente estudo.

Por fim, a quinta seção encerra a pesquisa e traz suas considerações finais, sua contribuição e suas limitações, assim como também as sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados o tema do presente estudo, seus principais conceitos e as contribuições dadas pela literatura até o presente momento. A seção foi dividida em quatro subseções: Economia do Conhecimento, Capital Intelectual, Instituições de Ensino Superior e Modelo Teórico-Empírico da Pesquisa.

### 2.1 ECONOMIA DO CONHECIMENTO

Na atual conjuntura mundial, o conhecimento é um dos grandes aliados do crescimento econômico. A transformação do sistema de relações empresariais nos tempos modernos levou à formação da Economia Baseada no Conhecimento (MUSHYNSKA; KNIAZIAN, 2019). A base do conhecimento para a economia e o desenvolvimento tem sido um consenso bastante aceito na literatura (ASONGU, 2017). Diante desse cenário, os estudos sobre o conhecimento e sua ligação com a economia se tornam cada vez mais importantes.

Em um dos vários estudos sobre Economia do Conhecimento, Asongu (2015) cita a ascensão econômica da Coreia do Sul. Segundo o autor, o grande crescimento econômico daquele país se deve em grande parte a uma estratégia de desenvolvimento baseada no conhecimento, que contém lições valiosas para outros países que buscam sucesso em Economia Baseada no Conhecimento. Aliados à utilização do conhecimento para seu crescimento econômico, as nações acabam criando mecanismos que fazem desse conhecimento um diferencial diante das demais.

Para Zelinska, Andrusiv e Simkiv (2020), a sociedade passa por mudanças radicais em que há a substituição do conhecimento do trabalho. Para os autores, existe uma transição entre a teoria do valor trabalho para a teoria do conhecimento criado por valor. Corroborando essa perspectiva, Martínez *et al.* (2020) afirmam que o conhecimento sempre foi impulsionador do crescimento econômico, mas hoje em dia tem crescido de forma mais significativa.

Conforme o Manual de Oslo, “o conhecimento, em todas as suas formas, desempenha hoje um papel crucial em processos econômicos” (OCDE, 2005, p. 31). Logo, a maneira como ele é criado e utilizado requer uma atenção especial. Conforme Hadad (2018), o conceito de Economia do Conhecimento foi inicialmente tratado por Machlup (1962) e Drucker (1969), que discutiram sobre a transição da economia industrial para a Economia do Conhecimento, e pelas

teorias pós-industrialistas de Bell (1973) (HADAD, 2018; MARTÍNEZ *et al.*, 2020; SVARC; DABIC, 2017).

Por sua vez, o conhecimento e a tecnologia cada vez mais contribuem para que a economia se desenvolva. É nesse momento que a Economia do Conhecimento surge refletindo a sua importância (RIM *et al.*, 2019). Ela também é conhecida como Economia Baseada em Conhecimento (ZELINSKA; ANDRUSIV; SIMKIV, 2020), que, segundo afirma a OCDE (2005), é “uma expressão cunhada para descrever tendências em economias avançadas no sentido de maior dependência do conhecimento, informação e altos níveis de especialização, e a crescente necessidade de pronto acesso a esses fatores pelos setores privado e público” (OCDE, 2005, p. 35). No Quadro 1, são descritos alguns dos principais conceitos da Economia do Conhecimento:

Quadro 1 – Conceito de Economia do Conhecimento

Autor(es)	Ano	Conceito
OCDE	2005	“Uma expressão cunhada para descrever tendências em economias avançadas no sentido de maior dependência do conhecimento, informação e altos níveis de especialização, e a crescente necessidade de pronto acesso a esses fatores pelos setores privado e público” (OCDE, 2005, p. 35).
Cantu-Martinez	2017	A economia do conhecimento é a análise do comportamento e dos fatos relacionados à aplicação econômica do conhecimento.
Hadad	2017	As características dominantes da economia do conhecimento são a inovação aberta, a educação, a gestão do conhecimento e a criatividade que se baseiam nas TIC e na existência de trabalhadores altamente treinados e bem-educados.
Tchamyou	2017	Economia onde o conhecimento é criado, adquirido, usado e disseminado efetivamente para melhorar o desenvolvimento econômico.
Bejinaru	2018	Processamento de recursos intangíveis, que precisam mais das habilidades diferentes dos trabalhadores do conhecimento do que dos trabalhadores industriais.
Asongu e Odhiambo	2019	Caracterizada por mudanças nas demandas do mercado de trabalho que exigem educação e treinamento técnico e profissional para se adaptar regularmente às necessidades dos alunos para garantir o emprego.

Fonte: Adaptado de Asongu e Odhiambo (2019), Bejinaru (2018), Cantu-Martinez (2017), Hadad (2017), OCDE (2005) e Tchamyou (2017).

Conforme o Quadro 1, Hadad (2017) avaliou Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), em consonância com Morgato, Pazotto e Amorim (2017), como fator de produção na Economia do Conhecimento. Nesse sentido, verificaram que o conhecimento é um tema fundamental para a compreensão dos problemas e oportunidades do século XXI. Conforme Vasin *et al.* (2020), a vantagem competitiva ocasionada pela Economia do Conhecimento se dá justamente pela busca constante do conhecimento e pela sua troca, o que cria e mobiliza recursos para as empresas.

Hadad (2017) complementa que as características dominantes da Economia do Conhecimento são a inovação aberta, a educação, a gestão do conhecimento e a criatividade que se baseiam nas TIC e na existência de trabalhadores altamente treinados e qualificados. Asongu e Odhiambo (2019) completam que essa é caracterizada por mudanças nas demandas do mercado de trabalho que exigem educação e treinamento técnico e profissional para se adaptar e, assim, garantir o emprego. Dessa forma, os quatro pilares, ou componentes, da Economia do Conhecimento, de acordo com o Banco Mundial são: educação, inovação, TIC e aprendizagem (HADAD, 2017; TCHAMYOU, 2017).

Estudos desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (1997), Drucker (1998) e Davenport e Prusak (1998) reafirmam o valor que o conhecimento tem representado para as organizações contemporâneas. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, em uma economia mutável e complexa como a atual, a única certeza é a incerteza, sendo o conhecimento a única fonte de vantagem competitiva. Para Drucker (1998), o conhecimento passou a ser o recurso, ao invés de *um* recurso, uma vez que agrega verdadeiramente valor aos produtos, enquanto os demais se tornaram secundários, à medida que podem ser obtidos de maneira fácil quando existe o conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) destacam que a capacidade de produzir de uma organização depende daquilo que ela sabe e o conhecimento das pessoas aplicado aos demais ativos é que fará com que estes adquiram valor real. Eles retratam que o conhecimento apresenta um potencial ilimitado, uma vez que não se reduz com o uso, pelo contrário, quanto mais compartilhado (e aprendido), maior o seu desenvolvimento: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor.

Para Batrianu *et al.* (2020), na Economia do Conhecimento, o conhecimento é um recurso estratégico de qualquer empresa e contribui significativamente para o desempenho organizacional e sua vantagem competitiva. Nesse contexto, o Capital Humano (CH) é um fator muito importante na formação e no desenvolvimento da Economia do Conhecimento (CHULANOVA; SATYBALDIN; KOSHANOV, 2019) e o curso político de muitos países está cada vez mais focado no seu desenvolvimento (MUSHYNSKA; KNIAZIAN, 2019). Para Mushynska e Kniazian (2019), a avaliação do CH deve ser algo de destaque na gestão de pessoas e na gestão corporativa das organizações. São necessários preocupação e

gerenciamento eficazes desse elemento para promover retornos positivos e produtivos para a organização.

Bejinaru (2018), por sua vez, afirma que a Economia do Conhecimento se baseia predominantemente no processamento de recursos intangíveis, que precisam mais de habilidades diferentes dos trabalhadores do conhecimento do que dos trabalhadores industriais. Nesse mesmo sentido, Cantu-Martinez (2017) também considera que a Economia do Conhecimento surge como forma de promover o desenvolvimento sustentável com caráter contínuo, como um caminho para cobrir a escassez e a falta de recursos e, com isso, fechar as lacunas existentes, favorecendo a equidade e a eliminação da pobreza. Segundo o autor, pode-se destacar que o conhecimento se traduz em trabalho humano emanado das interações que surgem entre sociedades com um caráter dinâmico que gera riqueza, bem-estar social e a oportunidade de acesso à tão sonhada sustentabilidade.

Além disso, as políticas subjacentes baseadas em Economia do Conhecimento são vistas como importantes ferramentas para lidar com a pobreza e o desemprego correspondentes do aumento populacional (ASONGU; TCHAMYOU; ACHA-ANYI, 2020). Corroborando esse entendimento, Zelinska, Andrusiv e Simkiv (2020) afirmam que, em uma Economia Baseada em Conhecimento, as políticas públicas, em particular as políticas relacionadas à tecnologia, à indústria e à educação, precisam de mais atenção. Nesse sentido, outro fator que deve ser considerado como importante na construção da Economia do Conhecimento é o empreendedorismo. Para Gavurova *et al.* (2018), a preparação dos alunos para o empreendedorismo tornou-se um objetivo estratégico fundamental na Economia do Conhecimento na última década.

Nessa mesma perspectiva do ensino, Mushynska e Kniazian (2019) consideram que a base da moderna Economia do Conhecimento é a educação qualitativa, à qual é conferido um papel prioritário, pois se torna a base para a construção de um tipo de sociedade fundamentalmente novo, em que a competição do conhecimento se torna a força motriz da economia. Apoiando esse entendimento, Lastres (2007) afirma que alguns autores ressaltam que, uma vez que o conhecimento é tido como o recurso mais importante, o principal processo deve ser o aprendizado. Logo, percebe-se o quanto a Economia do Conhecimento influencia e é influenciada por fatores internos e externos à sua criação.

Asongu (2017) destaca, por exemplo, que alguns países litorâneos, de língua inglesa, exportadores de petróleo, com ausência de conflitos sociais, dentre outras características, é um

fato que faz com que estes tenham um nível de Economia de Conhecimento mais alto do que aqueles que vivenciam realidades distintas. De forma mais ampla, Xu e Liu (2020) destacam que a gestão do desempenho financeiro por meio do Capital Intelectual (CI) é uma questão importante na Economia do Conhecimento. Conforme os autores, maior investimento em CI pode contribuir para melhor criação de valor nas economias emergentes.

Além de todos esses pontos positivos, a literatura também evidencia algumas contradições do presente tema. Contestando um pouco esses pontos positivos elencados pelos autores citados (BEJINARU, 2018; CANTU-MARTINEZ, 2017; ASONGU; TCHAMYOU; ACHA-ANYI, 2020; ZELINSKA; ANDRUSIV; SIMKIV, 2020), Oliveira e Filgueiras (2020) trouxeram à tona os possíveis prejuízos que uma possível dependência da Economia do Conhecimento poderia vir causar. Segundo os autores, a Economia do Conhecimento acaba gerando uma dependência com o capitalismo periférico e reproduz, de maneira histórica, o processo de exploração da força de trabalho.

Lastres (2007) reforça que acontece um processo de desmaterialização da economia em que o conhecimento é colocado sempre como mais importante que a matéria. Para a autora, esse processo origina um aumento das pressões para privatização e mercantilização do conhecimento. Logo, isso faz com que o conhecimento se concentre nas nações mais desenvolvidas e avançadas. No entanto, Oliveira e Filgueiras (2020) lembram também que nem toda a produção de conhecimento é de caráter capitalista. Isso porque uma parcela desta é originada a partir de iniciativas que não visam necessariamente ao lucro. É o caso do conhecimento decorrente da produção científica financiada por meio das entidades públicas.

Essa produção científica advinda do estado se origina de forma intensa em algumas instituições de ensino, nas quais o Capital Intelectual é um ativo intangível de grande diferencial. Para Vinig e Lips (2015), a capacidade das universidades de gerir e valorizar seus ativos de conhecimento influencia diretamente na competitividade dos indivíduos, das organizações e das regiões em que estão inseridas. Os autores afirmam ainda que as economias se beneficiam desse conhecimento e, assim, os resultados das pesquisas precisam ser transferidos da universidade para a sociedade. Nesse mesmo contexto, Orens, Aerts e Lybaert (2009) afirmam que a transição da Economia Baseada em Manufatura para a Economia Baseada em Conhecimento foi um dos grandes motivos que impulsionaram o crescimento da importância dada aos recursos de Capital Intelectual no processo de criação de valor das

empresas. Dito isso, a próxima subseção trata especificamente do CI, seus conceitos, divisão e outros tópicos de sua especificidade.

## 2.2 CAPITAL INTELECTUAL (CI)

A mensuração patrimonial e financeira de uma entidade envolve elementos que contribuem para melhor entendimento de sua situação organizacional. Dentre esses elementos, estão aqueles que compõem o Balanço Patrimonial das organizações: os ativos, os passivos e o patrimônio líquido. Os referidos elementos tiveram seus conceitos elencados no Pronunciamento Técnico CPC nº 00 (R2) (Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro).

O ativo foi considerado como sendo um “recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que fluam futuros benefícios econômicos para a entidade” (CPC, 2019, p. 19). Por sua vez, o passivo foi definido como sendo uma “uma obrigação presente da entidade, derivada de eventos passados, cuja liquidação se espera que resulte na saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos” (CPC, 2019, p. 22). Por último, o CPC nº 00 (R2) definiu o patrimônio líquido como sendo “o interesse residual nos ativos da entidade depois de deduzidos todos os seus passivos” (CPC, 2019, p. 27).

Conforme Brinckmann (2014), o ativo de uma organização é formado pelo conjunto dos seus bens e direitos. Por sua vez, a Lei nº 11.638/2007 e a Medida Provisória nº 449/2008, posteriormente convertida na Lei nº 11.941/2009, atualizaram a Lei nº 6.404/1976 e elencaram os grupos de conta que devem compor cada elemento do Balanço Patrimonial. O ativo foi dividido em dois grandes grupos: o Ativo Circulante e o Ativo Não Circulante (BRASIL, 1976).

Conforme a Lei nº 6.404/1976, o Ativo Circulante é formado pelas disponibilidades, pelos direitos realizáveis até o término do exercício social subsequente e pelas aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte. O Ativo Não Circulante, por sua vez, é composto por ativo realizável em longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível. Em seu Art. 179, inciso VI, a aludida lei reza que o intangível é composto por: direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido (BRASIL, 1976). A literatura acadêmica, por sua vez, classifica de forma específica esse tipo de ativo. Almeida *et al.* (2017), por exemplo, priorizaram o estudo de 5 ativos intangíveis, sendo eles descritos conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Tipos de ativos intangíveis e suas características

<b>Tipo</b>	<b>Característica</b>
CULTURA	A cultura amplia o escopo de atividade de cada indivíduo ao longo das hierarquias, aumentando a capacidade de cada membro decidir como a sua tarefa deve ser realizada.
LIDERANÇA	Uma forma de exercício informal de poder, baseada em uma relação de confiança recíproca entre aquele que é reconhecido como líder e aquele que o enxerga como tal. Sua principal função é criar sentido e engajamento por uma causa comum, promovendo cooperação voluntária para a execução das tarefas organizacionais.
CONFIANÇA	Está relacionada de forma direta e positiva com o comprometimento organizacional, a motivação e a satisfação dos empregados e, igualmente, com a perspectiva de benefícios mútuos no longo prazo.
MARCA	Quanto mais uma marca for reconhecida, respeitada e desejada pelo mercado, maior será o seu poder de converter e manter clientes fiéis ao longo do tempo. São produtos ou serviços que acrescentam outras dimensões importantes e amplamente percebidas que os diferenciam de algum modo de outros competidores semelhantes.
REPUTAÇÃO	É uma vantagem competitiva sustentável que permite a sua diferenciação em relação às demais que atuam no mesmo mercado. Pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento por uma história de boas experiências.

Fonte: Adaptado de Almeida *et al.* (2017).

Além dos exemplos de ativos elencados no Quadro 2, Almeida *et al.* (2017) citam um rol exaustivo de outros elementos intangíveis: ética, maturação, relações institucionais, marcas e patentes, direito de uso, nome fantasia, clima organizacional, posicionamento de líderes, dentre vários outros, inclusive, o Capital Intelectual, que é tratado como objetivo do presente estudo. Almeida *et al.* (2017) ressaltam ainda que nem todo elemento intangível, ou fato de natureza intangível, pode ser considerado ativo intangível. O que o qualificará como sendo um ativo é o fato de proporcionar benefícios econômicos e financeiros futuros para a organização. Essa questão é corroborada pelo Pronunciamento Técnico CPC nº 04 (R1) (Ativo Intangível), que define os seguintes critérios para um ativo ser considerado intangível: não ser monetário, ser identificável e não possuir substância física (CPC, 2010).

Apesar de ser algo não material, ou seja, que não possui substância física, o Capital Intelectual é tão importante quanto os demais ativos da organização. Ele é formado pelo conjunto de conhecimentos, informações, experiências, propriedade intelectual, atitudes, comportamentos, competências e formas de relacionamento associados a ativos tangíveis (LUGOBONI *et al.*, 2020; VAZ *et al.*, 2015).

Essas características, apesar de serem vistas como vantagens competitivas, causam certa confusão quando da sua utilização, uma vez que os ativos intangíveis são de difícil identificação, distribuição e avaliação, fazendo com que haja dificuldade para revelá-los e mensurá-los (BRATIANU, 2018; CARVALHO; SOUSA, 1999). No entanto, os autores frisam

que, uma vez descobertos e explorados, podem representar grande diferencial para as organizações. Dito isso, é importante lembrar que conceitos sobre Ativos Intangíveis, Ativo do conhecimento ou Capital Intelectual também são comumente utilizados como sinônimos pela literatura acadêmica (STEFANO *et al.*, 2014).

O Capital Intelectual é visto como uma nova realidade empresarial. Esse é capaz de influenciar aspectos financeiros e faz com que o valor das organizações não seja somente aquele traduzido pela contabilidade tradicional (EDVINSON; MALONE, 1998). Logo, o Capital Intelectual surge como um diferencial que, quando explorado, pode ofertar determinada vantagem a uma empresa quando essa é comparada com alguma de suas concorrentes. Rezende (2002) afirma que o Capital Intelectual é o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferenciada.

O Capital Intelectual pode ser entendido como um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas e promovem sua continuidade (ANTUNES; MARTINS, 2002; GRACIOLI, 2005). Conforme Antunes e Martins (2002), o conceito de Capital Intelectual é uma tentativa de identificar e mensurar tais ativos intangíveis que, enquanto não mensurados, resultam em parte do *Goodwill*, já definido anteriormente. Xu e Liu (2020) afirmam que o investimento em Capital Intelectual tem um papel fundamental nas empresas que buscam obter vantagem competitiva sustentável.

Para García, Perlins e Cisneros (2020), o valor dos ativos intangíveis aumenta à medida que o valor dos ativos tangíveis diminui. Isso permite que as organizações priorizem o Capital Intelectual para produzir vantagens competitivas e alcançar melhor desempenho. Matos e Lopes (2008) afirmam que a gestão do Capital Intelectual deve verificar se cada indivíduo da organização está a aplicar o seu saber em benefício dela, pois se não existirem fatores que propiciem a aplicação do conhecimento, de nada vale o saber de cada indivíduo.

É nessa perspectiva que se discute o surgimento do Capital Intelectual e sua real utilização. Sveiby (1997) afirma que, em meados da década de 1980, surgiu na Suécia uma série de pesquisas e esforços práticos para gerenciar e medir o conhecimento. No entanto, a imersão no tema só veio avançar alguns anos depois. Edvinsson e Malone (1998) afirmam que foi em 1995, após a divulgação do primeiro relatório anual público sobre Capital Intelectual pelo grupo Skandia, que o tema ganhou grande relevância no cenário organizacional.

Após o referido e importante momento, diversas foram as iniciativas sobre Capital Intelectual. Dentre os muitos estudos, verifica-se que alguns abordam o tema trazendo

discussões sobre seus principais conceitos (ANTUNES; MARTINS, 2002; BEATTIE; SMITH, 2013; FRUTOS-BELIZÓN; MARTÍN-ALCÁZAR; ÁNCHEZ-GARDEY, 2020; GOIS, 2000). Por outro lado, outras pesquisas discutem sobre seus aspectos de divulgação (LI; MANGENA; 2012; LI; PIKE; HANIFFA, 2008; NICOLO *et al.*, 2020; ORENS; AERTS; LYBAERT, 2009), outras buscaram medir o Capital Intelectual (JOIA, 2001; MARTÍNEZ-TORRES, 2006), assim como objetivaram também a verificação da existência (e análise) de possíveis correlações entre o Capital Intelectual com outras áreas gerenciais (ANDREEVA; GARANINA, 2016; HUSSINKI *et al.*, 2017; Kianto; Sáenz; ARAMBURU, 2017; SHARABATI; JAWAD; BONTIS, 2010; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005).

Com base nas perspectivas dos estudos de Capital Intelectual supracitados, nota-se maior foco em evidenciar a importância das relações humanas, e não somente materiais, dentro das organizações. Sveiby (1997) afirma que todos os ativos e as estruturas, independentemente de serem físicas ou imateriais, são resultantes da ação humana. Conforme o autor, eles dependem das pessoas para que consigam existir.

Edvinsson e Malone (1998) destacam que, mesmo sendo um ativo oculto, o Capital Intelectual se subdivide em três tipos de capital: Capital Humano (CH); Capital Estrutural (CE); e Capital de Clientes (CC). Subramaniam e Youndt (2005) corroboram a ideia de que o Capital Intelectual é a soma de todos os conhecimentos que as empresas utilizam como vantagem competitiva. Ao elencar os tipos de Capital Intelectual, os autores consideram também três tipos. No entanto, com nomenclatura diferente para a segunda e a terceira classes: Capital Humano (CH); Capital Organizacional (CO) e Capital Social (CS). Porém, percebe-se que as definições são semelhantes entre CE e CO, assim como para CC e CS. Subramaniam e Youndt (2005) também verificam que os diferentes aspectos que formam o Capital Intelectual das organizações são capazes de influenciar seletivamente suas capacidades para inovações incrementais e radicais.

Martínez-Torres (2006) destaca a importância do conhecimento para o mercado atual, principalmente em um momento em que houve a migração da Era Industrial para a Era da Informação. No entanto, o autor ressalta que o conhecimento por si só não é o único recurso intangível das organizações e inclui o Capital Intelectual como sendo aquele que reúne vários outros elementos intangíveis que, na sua grande maioria, não são registrados em demonstrações financeiras, mas correspondem ao maior percentual, algo perto de 80%, do valor de mercado de uma empresa. O autor também se utiliza da classificação do Capital Intelectual em três tipos:

Capital Humano (CH); Capital Estrutural (CE): e, por último, traz a uma nova nomenclatura, o Capital Relacional (CR). Dito isto, identifica-se que o Capital Intelectual é dividido em três tipos, sendo possível resumir suas principais características, conforme descrição do Quadro 3, com base em autores diversos:

Quadro 3 – Tipos de Capital Intelectual

<b>Autor</b>	<b>Tipos de CI</b>	<b>Definição</b>
Edvinsson e Malone (1998)	Capital Humano (CH)	Aquele formado pelo conhecimento – incluindo a inovação e a criatividade – e previsto como a capacidade organizacional das empresas.
	Capital Estrutural (CE)	É formado por fatores como a qualidade, o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação.
	Capital de Clientes (CC)	Visto como a capacidade de relação que as organizações adquirem ao fidelizar clientes e de se manterem sólidas e reais durante sua existência.
Subramaniam e Youndt (2005)	Capital Humano (CH)	Formado pelo conhecimento e habilidades que residem e são utilizados por indivíduos (SCHULTZ, 1961).
	Capital Organizacional (CO)	É o conhecimento institucionalizado e a experiência codificada que reside e é utilizada por meio de bancos de dados, patentes, manuais, estruturas, sistemas e processos (YOUNDT <i>et al.</i> , 2004).
	Capital Social (CS)	É definido como o conhecimento incorporado, disponível por meio e utilizado por interações entre indivíduos e suas redes de inter-relações (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).
Li, Pike e Haniffa (2008); Martínez-Torres (2006)	Capital Humano (CH)	Formado pelo conhecimento, pelas habilidades, etc. dos indivíduos.
	Capital Estrutural (CE)	Formado pela propriedade da organização, processos, informações em banco de dados, etc.
	Capital Relacional (CR)	Formado pelas relações que uma organização tem com seus clientes e com o meio ambiente.

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1998); Li, Pike e Haniffa (2008); Martínez-Torres (2006); Nahapiet e Ghoshal (1998); Schultz (1961); Subramaniam e Youndt *et al.* (2005).

Partindo dessa conceituação, Li, Pike e Haniffa (2008) afirmam que o Capital Intelectual é cada vez mais visto como importante na criação e na manutenção de vantagem competitiva. No entanto, eles veem com certa preocupação o fato de que os relatórios financeiros não refletem de forma tão ampla os ativos intangíveis de suas organizações. Logo, isso vem resultando em um crescente aumento da assimetria de informações entre empresas e os seus *stakeholders*. O que tem minimizado, de certa forma, esse problema é o incentivo à divulgação voluntária de informações contendo indicadores não financeiros em investimentos de ativos intangíveis de Capital Intelectual e de outros tipos. Quanto ao volume, a variedade e o formato da divulgação do Capital Intelectual são impactados de forma positiva pela boa governança

corporativa das organizações, bem como são influenciados negativamente pela participação dos diretores do Comitê de Auditoria (LI; PIKE; HANIFFA, 2008; LI; PIKE; MANGENA, 2012).

Nesse mesmo sentido, com relação à divulgação do Capital Intelectual (CI), Orens, Aerts e Lybaert (2009) afirmam que o aumento da sua importância fez com que diminuísse o interesse por informações extraídas das demonstrações financeiras. A razão disso é o fato de que as normas contábeis dificilmente consideram os elementos que o integram. Sharabati, Jawad e Bontis (2010) afirmam que o CI de uma organização representa a riqueza de ideias e a capacidade de inovar, que determinarão o seu futuro. Os autores reforçam essa questão quando mencionam que basta olhar para o exemplo banal da Microsoft®, cujo valor contábil é significativamente menor do que seu valor de mercado com base no preço das ações, para ver que deve haver alguma explicação para esse “excesso” de avaliação de mercado (SHARABATI; JAWAD; BONTIS, 2010, p.107). O excesso que os autores destacam trata-se justamente do reconhecimento e da divulgação do Capital Intelectual.

Diante do exposto, a próxima subseção trata especificamente das Instituições de Ensino Superior que, constroem Capital Humano, são grandes detentoras de Capital Intelectual e desempenham papéis centrais na criação da economia do conhecimento, uma vez que, geram novos conhecimentos e se esforçam para promover a inovação através do empreendedorismo acadêmico (TONIS; BRAICU, 2019; VINIG; LIPS, 2015).

### 2.3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

Inicialmente, cabe destacar que o ensino superior é dividido em público e privado, sua oferta é feita por Universidades, Centros Universitários, Faculdades, Institutos Superiores e Centros de Educação Tecnológica e suas modalidades de ensino são duas: presencial e Ensino à Distância (EAD) (GOMES; MACHADO-TAYLOR; SARAIVA, 2018). Logo, em alguns momentos, esta subseção discorre sobre a presente temática utilizando-se desses termos diferentes, porém sem distinção entre eles.

É importante também destacar o surgimento dessas importantes organizações. Ao descrever a trajetória das Instituições de Ensino Superior (IES), Bortolanza (2017) relata que os registros históricos apontam que as primeiras instituições equiparadas ao ensino universitário datam do ano de 387 a. C., quando Platão criou a Academia, localizada nos arredores de Atenas. Foi na Grécia também que, no século V a. C., surgiram os primeiros professores e profissionais

remunerados, mesmo sem haver escolas como instituições. Com o tempo, foram nascendo novas iniciativas educacionais, principalmente na Europa, e muitas destas, mais tarde, iriam se tornar IES e formar, até o ano de 1.500, um conjunto com mais de 50 universidades (BORTOLANZA, 2017).

No Brasil, especificamente, o processo de implantação do ensino superior aconteceu de forma bem mais tardia quando comparado com a criação de universidades na Europa e em outros países da América Latina (BORTOLANZA, 2017; GOMES; MACHADO-TAYLOR; SARAIVA, 2018). Conforme Bortolanza (2017), esse processo se deu com a chegada da Coroa Portuguesa em 1808, quando o ensino superior foi inicialmente ministrado por religiosos, entre eles, os jesuítas.

Nesse sentido, as IES são importantes atores no cenário mundial e possuem um papel determinante na geração do conhecimento e de valor para a sociedade no século XXI (SILVA; REZENDE, 2017). Elas são tidas como importantes fontes de criação e disseminação do conhecimento. Conforme Hadad (2017), as universidades desempenham um papel de grande importância na economia. São locais de elevado interesse no investimento em ciência e tecnologia, uma vez que impactam diretamente no crescimento econômico ao ofertarem conhecimento e tecnologia.

A missão de uma IES pode ser resumida como a de criar e transferir conhecimento (HADAD, 2017; LEE, 2018). As IES buscam ainda atender às demandas econômicas, sociais e ambientais por meio do fortalecimento do fluxo de informação e colaboração com a sociedade (GUERRERO; MONROY, 2015). Por sua vez, Freitas Júnior *et al.* (2013) afirmam que é possível verificar que a universidade constitui um ambiente propício à inovação, pela concentração de capital intelectual e pela geração, compartilhamento e disseminação de ativos de informação e conhecimento. É por meio do ensino superior que se cria capacidade de inovação e, com esta, impulsiona-se a competitividade econômica das nações (LEE, 2018).

Logo, o papel das IES está cada vez mais ultrapassando as barreiras de seus muros. Bongiovanni, Renaud e Cairns (2020) ressaltam que isso está ocorrendo pelo fato de que, nos últimos anos, as universidades aumentaram seu portfólio de serviços, antes formado pelo ensino e pelas pesquisas tradicionais. Segundo os autores, isso ocorre justamente pelo fato de que há uma maior necessidade na transferência de conhecimento para usuários gerais, como o setor privado, o setor público, a sociedade civil e o público em geral, todos com o mesmo objetivo de promover o crescimento econômico e social de suas regiões e países.

Partindo desse pressuposto, é possível verificar a vocação que essas instituições exercem no desenvolvimento local e a sua importância no contexto econômico geral de alguns países. Huggins (2008), por exemplo, verificou que, somente em Londres, no Reino Unido, as IES são responsáveis por empregar 58.000 funcionários acadêmicos e de apoio, sendo que o seu gasto no referido centro havia sido de mais de € 3,1 bilhões (três bilhões e 100 milhões de euros) no ano anterior ao seu estudo. Toda essa importância do ensino superior junto ao crescimento regional tem feito com que os governos determinem políticas de avaliação de desempenho das IES e essas sejam encaradas como prioridade e tenham a atenção de muitos profissionais (LEE, 2018; MARTINS; SANTANNA, 2014).

Huggins (2008) lembra também que a existência de conhecimento desenvolvido na IES e sua utilização é claramente apenas um segmento do conjunto de processos bem mais complexos em nível de empreendimentos e comercialização regional que são determinados por uma série de fatores centrais. Dentre eles, a orientação para o empreendedorismo universitário, que pode ser adaptado pelo ambiente político da região ou do país.

Nessa perspectiva, é importante destacar que o número de IES por si só não caracteriza que um país esteja à frente de outro. Isso acontece porque as universidades não são igualmente bem-sucedidas na comercialização do seu conhecimento (VINIG; LIPS, 2015). Os autores justificam essa afirmação, mostrando que, nos Estados Unidos, há um grande sucesso por parte das IES quando se fala em atividades de valorização do conhecimento durante a disseminação dos resultados da pesquisa das universidades para o setor comercial, a chamada transferência de tecnologia universitária. Por outro lado, Vinig e Lips (2015) mostram que esse processo não é tão bem-sucedido na Holanda. Para os autores, as universidades holandesas, com exceção de um pequeno grupo, falham em traduzir sua alta pesquisa em transferência de tecnologia e comercialização bem-sucedidas de conhecimento.

Logo, essa criação e essa comercialização de conhecimento geram outra preocupação que vem sendo observada nos estudos em IES, que é a criação e a retenção de Capital Intelectual, cuja gestão é tida como muito importante (BONGIOVANNI; RENAUD; CAIRNS, 2020). Para Ndou *et al.* (2018), as universidades se concentram na criação de valor e seu principal motor de criação é o Capital Intelectual. Segundo os autores, a partir do momento em que as IES criam valor, elas promovem utilidade econômica, valor social e valor ambiental.

Corroborando esse entendimento, Zamberlan e Pozzobon (2010) afirmam que as IES precisam reter o seu capital humano e, para isso, precisam criar políticas que incentivem a troca

de conhecimentos dentro da instituição. Logo, faz-se necessário que as IES tenham uma gestão estratégica voltada para esse sentido, o que pode ser feito por meio da gestão dos ativos intangíveis que, segundo Frutos-Belizón, Martín-Alcázar e Sánchez-Gardey (2020), demandam análise específica, uma vez que participam da geração do conhecimento científico. Nesse sentido, Guerrero e Monroy (2015) afirmam que a Gestão do Conhecimento e a Reputação Organizacional são ativos intangíveis decisivos nos processos de gestão estratégica realizados pelas IES.

No entanto, é importante lembrar que o foco em Capital Intelectual por parte das IES exige um projeto de desenvolvimento específico para esse objetivo (VELTRI; PUNTILLO, 2019). Para Veltri e Puntilo (2019), a importância da gestão universitária tem aumentado principalmente por dois fatores: os serviços administrativos e as finanças. O primeiro se dá pelo fato de trabalhadores administrativos estarem ligados diretamente com serviços de apoio, como infraestrutura, bibliotecas, etc. Já o segundo, em decorrência dos cortes orçamentários, aumento da concorrência e novos modos de financiamento, o que faz com que a capacidade gerencial dos gestores universitários seja considerada um ponto extremamente importante para as IES.

Nesse sentido, outra preocupação que as IES enfrentam é a busca pela qualidade na prestação de seus serviços ofertados. Martins e Santana (2014) apontam que um dos fatores que contribuem diretamente para a garantia dessa qualidade é o nível de comprometimento por parte do corpo docente da IES. Para os autores, o docente possui significativa influência no processo de ensino-aprendizagem e, também, é de grande importância no desempenho e na qualidade dos serviços ofertados.

Marinho e Poffo (2016) reforçam ainda que a qualidade assume um papel de grande importância quando as IES estão inseridas em cenários nos quais se percebe um grande crescimento no seu número de instituições, cursos e vagas. E é justamente esse crescimento no setor educacional que se observou nos últimos anos. Conforme Martins e Santana (2014), no ano de 2000, existiam 1.180 IES, entre públicas e privadas, somente no Brasil. Em 2009, esse número quase duplicou, passando a 2.314 IES no país.

Ejdys *et al.* (2019) ressaltam que essa popularidade do ensino superior, atrelada à economia do conhecimento e às muitas transformações políticas, forma um conjunto de desafios para as universidades de forma geral. Para os autores, será preciso que as universidades consigam se adaptar às inúmeras demandas emergentes e sejam capazes de se inter-relacionarem com os seus vários usuários, o que permitirá que elas se mantenham no seu papel

adequado em relação à sociedade. Ejdays *et al.* (2019) afirmam que, para que as IES sejam bem-sucedidas em suas estratégias, deverão focar em iniciativas novas e orientadas para o futuro.

Essa orientação exige ainda que as instituições, de modo geral, estejam aptas ou predispostas à aplicação de novos métodos que atendam à interdisciplinaridade que o novo ensino exige. Nesse contexto, Penof, Leonardo e Farina (2020) se mostram preocupados com o processo atual. Para os autores, a interdisciplinaridade é uma transição e não uma tendência. Logo, eles afirmam que as universidades têm se mostrado frágeis no tratamento da interdisciplinaridade, uma vez que o assunto vem sendo debatido de forma fragmentada, e não abrangente, resultando em desperdício de recursos por parte dos pesquisadores, exigindo ações corretivas para melhorar esse processo.

Por fim, cabe destacar os novos desafios que as IES vêm enfrentando com seus orçamentos cada vez mais restritos que, entre outros inúmeros fatores, impactam diretamente em seus quadros funcionais. Conforme Rodrigues, Petine e Rodrigues (2020), a capacitação de pessoal nas IES é de suma importância tanto para atender às mudanças estruturais e políticas, quanto para a adequação aos gastos autorizados. Logo, reforça-se a importância da criação e da retenção do Capital Humano (ZAMBERLAN; POZZOBON, 2010).

## 2.4 MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO DA PESQUISA

O referencial teórico-empírico estruturado nesta seção teve como finalidade proporcionar conhecimentos específicos para se constituir a base conceitual necessária à operacionalização desta pesquisa, bem como para facilitar seu desenvolvimento, a interpretação e a análise dos resultados. Dessa forma, diante do arcabouço teórico apresentado, envolvendo temas sobre Economia do Conhecimento, Capital Intelectual e Instituições de Ensino Superior (IES) e de todas as relações entre cada temática, esta pesquisa desenvolveu um modelo teórico-empírico, atendendo às especificidades propostas, esquematizado na Figura 1. Esse modelo norteará e guiará toda a pesquisa, englobando os aspectos e as fundamentações teóricas pertinentes ao tema.



década (GAVUROVA *et al.*, 2018). Fator esse que alavanca o crescimento econômico. Outro fator muito importante na formação e no desenvolvimento da Economia do Conhecimento é o Capital Humano (CHULANOVA; SATYBALDIN; KOSHANOV, 2019), que é um dos tipos de Capital Intelectual, visto como um importante recurso intangível das organizações. Os recursos intangíveis, por sua vez, são base fundamental para a Economia do Conhecimento (BEJINARU, 2018).

O conhecimento, em conjunto com outra série de elementos das organizações, forma o que se denomina ativos intangíveis. Almeida *et al.* (2017) fizeram um rol exaustivo de vários elementos intangíveis e, dentre estes, citam o Capital Intelectual. A literatura acadêmica divide o Capital Intelectual em três tipos: Capital Humano (CH), Capital Estrutural (CE) e Capital de Clientes (CC) (EDVINSSON; MALONE; 1998). Outros autores utilizam nomenclaturas diferentes para alguns desses tipos: Capital Humano (CH), Capital Organizacional (CO) e Capital Social (CS) (SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005). Observa-se também a utilização do termo Capital Relacional: Capital Humano (CH), Capital Estrutural (CE) e Capital Relacional (CR) (LI; PIKE; HANIFFA, 2008; MARTÍNEZ-TORRES, 2006). Nesta pesquisa, optou-se por utilizar essa última divisão, sendo uma das mais utilizadas nos estudos de Capital Intelectual.

Assim, percebe-se que o investimento em Capital Intelectual tem papel fundamental nas empresas que buscam obter vantagem competitiva sustentável (XU; LIU, 2020). Ele representa a riqueza de ideias e a capacidade de inovar, que determinarão o seu futuro (SHARABATI; JAWAD; BONTIS, 2010). Sua gestão depende de como cada indivíduo da organização está disposto a aplicar o que sabe em benefício dela (MATOS; LOPES, 2008). O Capital Intelectual impulsiona o crescimento econômico uma vez que, é fruto do conhecimento que muitas vezes é oriundo das IES.

Nestas que estão ligadas diretamente ao conhecimento e à formação de ativos intangíveis, encontram-se as IES. A missão das IES pode ser resumida como a de criar e transferir conhecimento (HADAD, 2017; LEE, 2018). Suas atividades possuem como característica o ensino, a pesquisa e a extensão. No entanto, nos últimos anos, esse portfólio de serviços tem aumentado. Dessa forma, há nas IES uma constante preocupação em seu desempenho e isso está atrelado à garantia de melhor qualidade na prestação dos seus serviços, o que é impactado diretamente pelo nível de comprometimento por parte do corpo docente das IES (MARTINS; SANTANA, 2014).

As IES também se concentram na criação de valor e esse se divide em: valor econômico, valor social e valor ambiental (NDOU *et al.*, 2018). A partir do momento em que as IES conseguem criar valor, elas atuam diretamente na disseminação de conhecimento para usuários gerais, como o setor privado, o setor público, a sociedade civil e o público em geral (BONGIOVANNI; RENAUD; CAIRNS, 2020), o que é conhecido como transferência tecnológica. Por fim, as IES precisam reter Capital Humano e ter uma gestão baseada em ativos intangíveis de CI, tendo em vista que estes participam da criação do conhecimento científico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta a metodologia utilizada para desenvolvimento do presente estudo. Nela, são descritos os métodos de pesquisa que foram utilizados para alcançar os objetivos elencados na introdução deste trabalho. São abordados os seguintes tópicos: especificação do problema, classificação da pesquisa, delimitação do estudo, coleta e análise dos dados.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para Silva e Menezes (2005), a pesquisa é realizada quando se tem um problema e existem as ferramentas adequadas ou as informações necessárias para solucioná-lo. No entanto, ainda não foram aplicados os métodos científicos necessários para a sua possível solução. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006), formular o problema não é nada além de aperfeiçoar e estruturar mais formalmente a ideia da pesquisa. Neste estudo, o problema de pesquisa é: Como ocorre o gerenciamento dos ativos intangíveis de CI, em uma IES localizada em Mossoró/RN?

#### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa é caracterizada como qualitativa. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 61), a pesquisa qualitativa prima pela “descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos”. Nesse mesmo sentido, Minayo (2017) afirma que os estudos qualitativos se preocupam de forma mais direta com sua dimensão sociocultural. Para isso, utiliza o estudo de vários elementos, dentre eles as crenças, os valores, os costumes, os comportamentos e as práticas. É o tipo de pesquisa em que os resultados buscam interpretações analíticas indutivas por parte do pesquisador (RAMOS; RAMOS; BUSNELLO, 2003).

Quanto aos objetivos, o presente estudo é caracterizado como sendo do tipo exploratório, por objetivar um conhecimento aprofundado sobre o problema em questão, e descritivo, por descrever as principais características do fenômeno estudado. Gil (2002), afirma que os estudos exploratórios são aqueles que proporcionam uma maior familiaridade com o problema de pesquisa. Segundo o autor, é um tipo de pesquisa cujo planejamento permite maior

flexibilidade e envolve levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas experientes na área de estudo e análise de exemplos que permitam compreender melhor o tema. Para Oliveira Júnior (2017), a pesquisa descritiva ocorre quando o pesquisador visa descrever as características de uma população ou fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis sem ter de manipulá-las.

Com base nas descrições feitas por Marconi e Lakatos (2003), quanto aos seus procedimentos, esta pesquisa é classificada como documental. Isso ocorre pelo fato de parte de sua coleta de dados ter como objeto os instrumentos de organização institucional, sendo esses considerados documentos secundários. Classifica-se ainda como sendo um estudo de caso único e aprofundado. O estudo de caso é uma investigação empírica que busca investigar um fenômeno contemporâneo e o seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre esses dois fatores não estão claramente definidos (YIN, 2001, p.32). A escolha de uma única IES para aplicação da pesquisa se deu pelo fato da profundidade como se deu o presente estudo, se utilizando de múltiplas fontes de informações e de uma triangulação de técnicas de pesquisa, o que fez com que houvesse a necessidade de recorte na aplicabilidade do estudo para atender o tempo de entrega do mesmo.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação da pesquisa trata da descrição do plano geral para investigação de determinado fenômeno (BABBIE, 2007). A pesquisa pode ser limitada em relação ao assunto, à extensão ou a uma série de fatores. A determinação dependerá do propósito da pesquisa e do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2003). Dessa forma, o ambiente escolhido para a coleta dos dados desta pesquisa é uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Mossoró no Rio Grande do Norte. A IES escolhida é a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

A escolha por esta IES se deu pela sua importância na região onde está localizada, além do recente destaque nacional e internacional nos últimos anos. No ano de 2019, a referida IES conseguiu entrar no *ranking* mundial de universidades da *Times Higher Education* (THE), uma instituição britânica que produz uma das principais avaliações educacionais do mundo (PORTAL UFERSA, 2022). A UFERSA foi uma das onze instituições brasileiras que constam pela primeira vez neste *ranking*, que em 2019 reuniu 1.396 universidades de 92 países. Já no

ano de 2020, a UFERSA permaneceu no mesmo *ranking* e conquistou a colocação 126 dentre 166 universidades avaliadas no *Latin America University Rankings 2020*, uma das modalidades de *ranking* da THE (PORTAL UFERSA, 2022).

A UFERSA também é destaque na aprovação no exame da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), pois aparece entre as 10 universidades que mais aprovam na referida prova e está inserida no seletivo grupo de 43, dentre 790 IES, que consegue aprovar mais de 50% de seus formados no referido certame (PORTAL UFERSA, 2022).

A referida instituição foi criada pela Lei nº 11.155, de 29 de julho de 2005, mediante a transformação da antiga Escola Superior de Agricultura de Mossoró (ESAM), criada em 18 de abril de 1967, por meio do Decreto nº 03/1967, e incorporada à rede federal de ensino superior pelo Decreto nº 1.036, de 21 de outubro de 1969. Sua sede fica localizada na cidade de Mossoró/RN. É formada pelo conjunto de 04 *campi* (Mossoró, Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros), 07 pró-reitorias, 02 superintendências, 08 centros acadêmicos e 04 Conselhos Superiores (PORTAL UFERSA, 2022).

A missão da UFERSA é produzir e difundir conhecimentos no campo da educação superior, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanística, crítica e reflexiva, preparando profissionais capazes de atender as demandas da sociedade. Tem como objetivos: (i) ministrar ensino superior visando ao desenvolvimento político, científico, social, ambiental e econômico do indivíduo e da sociedade; (ii) promover a pesquisa e a investigação científica, com vistas à produção e à difusão do conhecimento; e (iii) estabelecer diálogo permanente com a sociedade de forma a contribuir para a solução dos problemas sociais, ambientais, econômicos e políticos, dando ênfase à região semiárida brasileira (PORTAL UFERSA, 2022).

### **3.3.1 Etapas da pesquisa e técnicas de coleta de dados**

Para cumprir com os objetivos da presente pesquisa, essa foi dividida em etapas conforme Quadro 4. Além de descrever as referidas etapas, o quadro cita qual instrumento de coleta de dados utilizado para cada objetivo específico e suas respectivas finalidades:

Quadro 4 – Etapas da pesquisa

Objetivo Específico	Instrumento de Pesquisa	Finalidade
Identificar os elementos de CI na IES	<i>Checklist</i> documental (Apêndice A) <i>Checklist</i> de identificação de elementos de CI, adaptado do modelo proposto por Maçambanni <i>et al.</i> (2012) e descrito no Apêndice B, desta pesquisa	Identificar, quais documentos analisar e com base nos documentos de organização institucional, analisar quais são os elementos de CI da IES.
Avaliar qual a percepção da equipe de gestão quanto ao CI na IES	Entrevista semiestruturada (Apêndice C)	Verificar como os servidores com função gerencial identificam o CI da instituição.
Averiguar qual a percepção dos servidores quanto ao CI na IES	Questionário (Apêndice D)	Verificar como os servidores da IES identificam o CI da instituição.
Calcular o índice de CI da IES com base na proposição de indicadores adaptada de Cunha (2018)	Estrutura de Indicadores adaptada conforme estrutura proposta por Cunha (2018)	A finalidade deste instrumento foi de fazer a medição do índice de CI da IES com base na proposição da estrutura de indicadores de CI adaptada de Cunha (2018).
Propor um plano de ação para implementar a avaliação de CI na IES	Plano de ação	O plano de ação foi criado e proposto após o atendimento dos objetivos anteriores. Seu objetivo é contribuir para que a IES objeto desse estudo aprimore sua avaliação de CI.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Tendo em vista que a entrevista semiestruturada e questionário foram aplicados diretamente em seres humanos, a presente pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisas (CEP) da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN). A submissão junto ao CEP foi registrada por meio do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de nº 58521722.7.0000.5294 e aprovada por meio do parecer de nº 5.497.117.

### 3.3.1.1 *Checklist* documental e *Checklist* de identificação de elementos de CI

Para a realização dessa pesquisa, foi necessário analisar os principais documentos institucionais. Para isso, a busca desses documentos foi norteada pelo *Checklist* documental discriminado no Apêndice A. O *Checklist* documental também apoiou a busca da realização do quarto objetivo específico da pesquisa que tem como finalidade calcular os indicadores de CI da IES, com base na proposta de Cunha (2018). Dessa forma, tendo em vista a necessidade de validação da referida estrutura de indicadores para apoiar a gestão dos ativos intangíveis de CI em outras IES, esta foi escolhida para atender aos objetivos da presente pesquisa na UFERSA.

A pesquisa também utilizou outro *checklist*, denominado de *checklist* de identificação de elementos de CI. Ele foi adaptado do modelo de Maçambanni *et al.* (2012), conforme

discriminado no Apêndice B desta pesquisa, e teve como objetivo identificar os elementos de CI nos documentos institucionais encontrados por meio da aplicação do *checklist* documental e assim, atender ao primeiro objetivo específico do presente estudo.

### 3.3.1.2 Entrevista semiestruturada

Conforme Silva *et al.* (2006), a entrevista fornece dados básicos para a compreensão das relações entre os atores sociais e o fenômeno estudado. Os autores afirmam também que diversos são os tipos de entrevistas e a utilizada nesta pesquisa foi do tipo semiestruturada. Vieira (2017) explica que este tipo de entrevista é caracterizado pela aplicação de perguntas sobre o tema em debate, pré-estabelecidas por meio de um roteiro flexível.

O roteiro de entrevista utilizado nesta pesquisa foi adaptado de Cunha (2018) e foi constituído de 24 questões distribuídas em 06 seções conforme o quadro abaixo:

Quadro 5 – Finalidade das seções do roteiro de entrevista semi-estruturada

<b>Seção</b>	<b>Finalidade</b>
Seção 1	Identificar o perfil dos entrevistados
Seção 2	Verificar a percepção dos entrevistados com relação ao modelo atual de relatórios da IES.
Seção 3	Averiguar a percepção dos entrevistados sobre o Capital Humano da IES. Para essa finalidade, foram utilizadas às questões de nº 3 a 8 que foram lastradas pelas subcategorias descritas na categoria de análise CH do Quadro 8: Qualificação profissional, Reconhecimento, Capacidade de inovação, Comprometimento, Liderança, Motivação e Desempenho.
Seção 4	Verificar a percepção dos entrevistados sobre o Capital Estrutural da IES. Buscando atender esse objetivo, o roteiro contou com as questões de nº 9 a 14. As subcategorias de análise relacionadas a estas questões foram: Inovação organizacional; Infraestrutura física e tecnológica; Práticas ambientais; Patentes; Sistemas informacionais; Sustentabilidade econômica e financeira; Responsabilidade Social e Corporativa (RSC); Gestão de processos; Acervo e laboratórios; e Sistemas de comunicação.
Seção 5	Observar a percepção dos entrevistados sobre o Capital Relacional da IES. Para isso, foram destinadas as questões de nº 15 a 20 que trouxeram alguns elementos relacionados a este tipo de CI: ensino; pesquisa; extensão; satisfação; transferência tecnológica; marca; eventos socioculturais; incubação empresarial; financiamento de projetos; premiação; assistência estudantil; diversidade e inclusão social.
Seção 6	Averiguar qual a importância dada pelos entrevistados a relatórios específicos de CI.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As entrevistas foram agendadas por meio de convites feitos via *e-mail* institucional dos servidores, gestores e ex-gestores, da instituição objeto desta pesquisa. Todos os convites enviados para participação possuíam as informações básicas da pesquisa, assim como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e as opções de datas e horários para o agendamento dos participantes. Todos os servidores que aceitaram participar concordaram com os termos do TCLE e ao confirmar a participação e escolher uma data e horário, cada respondente recebeu um e-mail de confirmação contendo o *link* de acesso para a reunião, via plataforma do *Google Meet*, assim como o roteiro de entrevista conforme o Apêndice C desta pesquisa.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 25 de agosto e 16 de setembro de 2022, sendo que 07 servidores da IES participaram da entrevista de forma virtual. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com gestores atuais (pró-reitores e diretores de campus e/ou divisões) e ex-gestores (pró-reitores e diretores de campus e/ou divisões) da instituição. Todos participantes assinaram o TCLE da pesquisa, concordaram com a gravação da mesma e sua utilização para tratamento dos dados. O Quadro 6 descreve os sujeitos participantes da pesquisa, seus grupos (gestor atual ou ex-gestor), ordem da entrevista, cargo ou função (que exerce ou exercia) e duração de cada entrevista.

Quadro 6 – Descrição das entrevistas realizadas

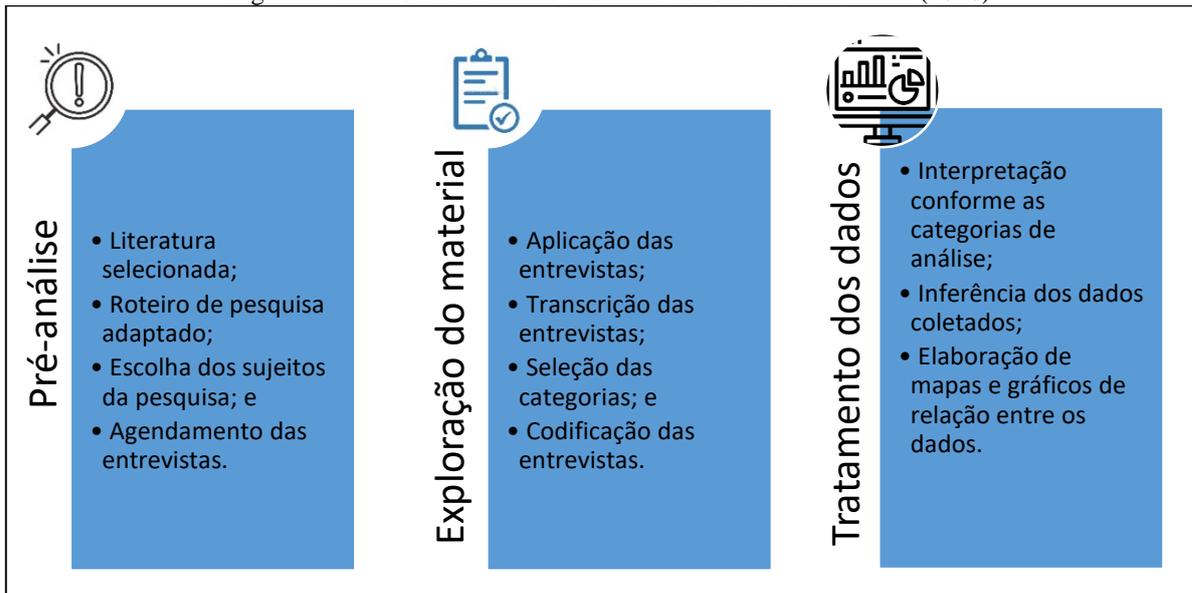
Grupo	Entrevistado(a)	Cargo ou função	Duração (minutos)
Gestor(a) atual	Entrevistado(a) 01 (E01)	Diretor(a)	46
	Entrevistado(a) 03 (E03)	Pró-reitor(a)	31
	Entrevistado(a) 05 (E05)	Pró-reitor(a)	34
	Entrevistado(a) 06 (E06)	Pró-reitor(a)	35
Ex-gestor(a)	Entrevistado(a) 02 (E02)	Ex-Diretor(a)	51
	Entrevistado(a) 04 (E04)	Ex-Diretor(a)	64
	Entrevistado(a) 07 (E07)	Ex-Pró-reitor(a)	70

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2023).

Os entrevistados foram orientados por um roteiro predefinido e puderam expor suas opiniões e conhecimentos sobre o CI da IES objeto desse estudo. Após a aplicação das

entrevistas, foram feitas suas respectivas transcrições, as quais foram analisadas conforme as dimensões, categorias e subcategorias de análise descritas no Quadro 8 mais a frente. Para o uso da entrevista neste objetivo específico da pesquisa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2010) conforme descrito na Figura 2:

Figura 2 - Análise de conteúdo das entrevistas conforme Bardin (2010)



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A primeira etapa, a pré-análise, foi caracterizada por quatro momentos distintos. Na primeira, foram selecionadas pesquisas recentes que utilizaram a mesma técnica e foi escolhido um roteiro para servir como base na presente pesquisa. Em seguida, houve a sua adaptação visando coletar dados para responder a este objetivo específico. Logo depois, foram escolhidos os sujeitos da pesquisa, que neste caso foram os gestores (incluindo ex-gestores) da IES. Por último, foram feitos os agendamentos com aqueles servidores que aceitaram participar da pesquisa.

Na segunda etapa houve a exploração do material. As entrevistas foram aplicadas, houve a transcrição dessas, foi feita uma leitura prévia onde houve a seleção das categorias de análise e, por último, houve a codificação das entrevistas. Na última etapa houve o tratamento final dos dados, no qual os dados foram interpretados e foram realizadas as inferências com base na literatura.

### 3.3.1.3 Questionário

De acordo com Oliveira *et al.* (2016), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas. Carnevalli e Miguel (2001) corroboram com esse entendimento e adicionam que é um tipo de instrumento em que o participante da pesquisa lê e responde sem necessariamente estar na presença de um entrevistador. O questionário aplicado foi adaptado da pesquisa Awad (2010). Foi confeccionado em formato de formulário da plataforma *Google Forms* e enviado, por meio do *e-mail* institucional, para todos os servidores da instituição objeto desta pesquisa. Ao acessar o formulário, o respondente tinha acesso às informações básicas da pesquisa, assim como também ao TCLE. Sendo que, a pesquisa só seria respondida após confirmação de ciência deste termo por parte do respondente. No total, 82 servidores responderam o questionário.

O questionário foi aplicado do dia 25 de agosto ao dia 13 de setembro de 2022 e possui um total de 37 questões conforme o Apêndice D. Dessas, 7 eram relacionadas ao perfil (gênero, idade, estado civil, grau de instrução, tempo de instituição, categoria do servidor e se já exerceu, exerce ou nunca exerceu cargo ou função de chefia ou direção) do respondente. As outras 30 questões foram elaboradas como sendo afirmativas e foram divididas entre as seções 2, 3 e 4 conforme o Quadro 7:

Quadro 7 – Finalidade das seções do questionário

Seção	Finalidade
Seção 1	Identificar o perfil dos respondentes.
Seção 2	Verificar, por meio das afirmativas elencadas nas questões 1 a 10, a percepção dos respondentes sobre o Capital Humano da IES.
Seção 3	Averiguar a percepção dos respondentes sobre o Capital Estrutural da IES com base nas suas perspectivas de análise das questões 11 a 20.
Seção 3	Investigar qual a percepção dos respondentes, por meio da análise destes com relação as questões 21 a 30, sobre o Capital Relacional da IES.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A divisão destas se deu por tipo de capital intelectual, sendo a seção 2 a seção destinada as medidas de capital humano, a seção 3 sobre as medidas de capital estrutural, e por fim, a seção 4 que objetivou verificar o entendimento sobre as medidas de capital relacional.

Nas afirmações feitas nas seções 2 a 4, foi solicitado ao respondente que, de acordo com o seu entendimento, utilizasse uma das 5 alternativas, sobre a referida temática, a saber: 1 (Discordo totalmente); 2 (Discordo); 3 (Indiferente); 4 (Concordo); e 5 (Concordo totalmente).

#### 3.3.1.4 Contextualização da estrutura de indicadores utilizada

Identificados os elementos de CI, avaliada a percepção dos gestores quanto ao CI da IES e averiguada a percepção dos servidores quanto ao CI da IES, o quarto objetivo desta pesquisa buscou calcular o índice de CI da IES com base na proposição de indicadores adaptada de CUNHA (2018). A estrutura de indicadores proposta pelo autor teve como objetivo apoiar a gestão dos ativos intangíveis de capital intelectual da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Sua aplicação se deu com base em dados coletados por meio de entrevistas realizadas com onze gestores da referida instituição.

Após as entrevistas cada gestor foi responsável por atribuir um peso para cada elemento de CI incluído na proposta de indicadores. Os pesos variaram de 1 a 7, sendo que o peso 1 significava que o elemento de CI não tinha importância alguma na IES e o peso 7 significava grau máximo de importância para o referido elemento de CI. Após a coleta dos dados, o autor utilizou alguns testes estatísticos para a análise de seus resultados. Foram eles: média, moda, desvio padrão, entre outros. Com base nessas considerações iniciais sobre a estrutura de indicadores utilizada como base nesta pesquisa, foram realizadas as adaptações necessárias na estrutura de indicadores e, conseqüentemente, foi feito o cálculo dos indicadores de CI da IES conforme objetivo da pesquisa.

### 3.3.2 Tratamento e análise dos dados

Nessa etapa, buscou-se responder como os dados foram organizados e analisados para obter os resultados esperados. Essa fase da pesquisa, que é a análise, “deve ser feita a fim de atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 112).

Nesta etapa da pesquisa optou-se por realizar uma análise de conteúdo. Mozzato e Grzybovski (2011) afirmam que a análise de conteúdo é formada por um conjunto de técnicas

de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Nesse tipo de análise, há um trabalho direto com a palavra, de modo que possa utilizar-se das interferências feitas sobre a comunicação de um determinado texto e sua replicação no contexto social do tema investigado (CAREGNATO, 2006).

Na fase de planejamento de uma análise de conteúdo Bardin (2010) sugere três etapas: (1) a pré-análise; (2) a exploração do material e (3) o tratamento dos dados. A **pré-análise** é a primeira etapa do planejamento da análise de conteúdo. Os pesquisadores devem selecionar a literatura a ser analisada, formular questões de pesquisa e hipóteses de trabalho. Por esse motivo, Bardin (2010) apontou os seguintes procedimentos: (1) esgotamento de toda a comunicação; (2) representatividade, onde a amostra deve representar a população; (3) dados devem ser selecionados do mesmo sujeito e da mesma tecnologia; (4) o documento deve se adequar ao objetivo da pesquisa; e (5) cada elemento deve pertencer a apenas uma categoria. Juntos, esses procedimentos melhoram a validade e a confiabilidade das observações.

A segunda etapa é a **exploração do material**, que é o processo mais demorado. Os pesquisadores devem codificar os dados e agregá-los em unidades. As etapas de compilação são as seguintes: (1) seleção da unidade de registro, (2) seleção da regra de contagem e (3) seleção da categoria. Em um trabalho que usa vários codificadores, é importante garantir um treinamento sistemático para garantir a consistência da codificação. A mesma informação não pode ser classificada em diferentes subgrupos, pois podem acontecer inferências inconsistentes.

Por fim, a terceira fase consiste no **tratamento dos dados** - inferência e interpretação. Nessa etapa, o pesquisador vai confrontar seus resultados com a teoria utilizada, ou seja, tornar os resultados significativos. Nessa fase, é importante discutir como as observações se relacionam com o conhecimento acumulado em um determinado campo de pesquisa (BARDIN, 2010).

De forma complementar, para a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo com auxílio do *software* NVivo®, licença nº 63257. De acordo com Alves, Figueiredo Filho e Henrique (2015), o NVivo® é um programa para analisar as informações qualitativas por meio do processamento de documentos de texto, métodos múltiplos e dados bibliográficos. Ajuda a organizar entrevistas, imagens, áudio, discussões em grupo, leis, classificação e análise de dados. Em termos de dados qualitativos, é possível realizar transcrição de vídeos e áudios, codificar texto, analisar redes sociais, entre outros procedimentos (ALVES; FIGUEIREDO FILHO; HENRIQUE, 2015).

### 3.3.2.1 Dimensionamento e Codificação

As dimensões, categorias e subcategorias de análise (Quadro 8) definidas para esse estudo tiveram como base a literatura descrita no referencial teórico dessa pesquisa e foram utilizadas com o intuito de nortear e auxiliar na codificação de todos os resultados da pesquisa.

Quadro 8 – Dimensionamento e codificação

Dimensão	Categorias de análise	Subcategorias de análise
Capital Intelectual	Capital Humano	Qualificação profissional
		Reconhecimento
		Capacidade de inovação
		Comprometimento
		Liderança
		Motivação
		Desempenho
	Capital Estrutural	Inovação organizacional
		Infraestrutura física e tecnológica
		Práticas ambientais
		Patentes
		Sistemas informacionais
		Sustentabilidade econômico-financeira
		Responsabilidade Social Corporativa (RSC)
		Gestão de processos
		Acervo e laboratórios
		Sistemas de comunicação
	Capital Relacional	Ensino
		Pesquisa
Extensão		

		Satisfação
		Transferência tecnológica
		Marca
		Eventos socioculturais
		Incubação empresarial
		Financiamento de projetos
		Premiação
		Assistência estudantil
		Diversidade e inclusão social

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2023).

Esse dimensionamento contribuiu para o direcionamento da identificação dos elementos de CI durante a análise dos documentos institucionais, para a codificação das entrevistas junto ao software NVivo®, assim como também, no direcionamento para a interpretação das respostas obtidas com os questionários aplicados aos servidores da IES. Em seguida serão expostos os resultados da pesquisa por meio da sua análise e interpretação.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa. Nela, são descritos os resultados que foram obtidos a partir dos instrumentos de coleta de dados, as inferências feitas a partir das análises propostas nos procedimentos metodológicos e o que foi verificado com relação a cada objetivo específico desta pesquisa.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE CI NA IES

Para atender ao primeiro objetivo específico que é identificar dos elementos de CI na IES, foram analisados os documentos institucionais elencados no Apêndice A dessa pesquisa que são: Demonstrações Contábeis (DC), de forma mais especificada, o Balanço Patrimonial (BP), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (período 2015-2020 e 2021-2025), Relatório de Gestão (RG) (período 2012-2021), o Regimento Geral (RGL) e Estatuto (EST) da IES.

Os referidos documentos foram obtidos por meio de buscas realizadas no portal da IES. Estas buscas foram realizadas no mês de agosto de 2022. Logo, foram consideradas apenas informações referentes até o mês de julho do mesmo ano. Os documentos foram observados e, aqueles inerentes à pesquisa foram selecionados e analisados de forma individual. Conforme os elementos de CI descritos no Apêndice B eram identificados, marcava-se a coluna “SIM” no *checklist* de identificação de elementos de CI utilizado. Ao término da análise de todos os documentos, aqueles elementos não identificados tiveram a alternativa “NÃO” assinalada. Assim, foram feitas as considerações a seguir para cada documento analisado.

O primeiro documento institucional analisado foi o Balanço Patrimonial (BP) da IES. De início, a pesquisa objetivou analisar o conjunto de Demonstrações Contábeis da referida instituição. No entanto, ao fazer o *download* dessas demonstrações, e verificá-las de forma individual, percebeu-se que somente o BP tem informações relacionadas com o Capital Intelectual (CI). Ressalta-se ainda que os elementos de CI foram representados pelo intangível. Este, por sua vez, é formado pelo conjunto de ativos não monetários e que não possuem substância física (CPC, 2010), tais como conjunto de informações, experiências, propriedade intelectual e competências (LUGOBONI *et al.*, 2020; VAZ *et al.*, 2015). Como forma de verificar a evolução das informações de CI na IES por meio da referida demonstração contábil,

foram selecionados os BP dos 10 últimos exercícios anteriores a esta pesquisa. Logo, foram selecionados os BP referentes ao período de 2012 a 2021.

Em seguida, dando continuidade à identificação dos elementos de CI, foi analisado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES. O PDI é caracterizado como sendo o documento institucional em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos (UFERSA, 2009, p. 8). Conforme consulta feita ao portal da IES, no dia 22 de julho de 2022, a instituição tem quatro PDI disponíveis, sendo esses: PDI 2004-2008; PDI 2009-2013; PDI 2015-2020; e PDI 2021-2025. No entanto, foram considerados apenas os três últimos, uma vez que o primeiro PDI (PDI 2004-2008) foi referente ao período anterior ao qual a IES não era caracterizada como universidade e funcionava apenas como escola superior.

É importante também ressaltar dois pontos peculiares aos PDI analisados: o primeiro ponto é sobre a perspectiva de sua análise para identificação dos elementos de CI na IES com base no Apêndice B da pesquisa. Como o PDI é um documento de planejamento, todos os elementos identificados aparecem como algo a ser realizado pela IES, ou seja, são ações colocadas como objetivos futuros. O segundo ponto a ser ressaltado é quanto à evolução da IES com base neste documento institucional.

Foi observado que o PDI 2009-2013 foi editado em 81 páginas em uma época em que a IES recentemente havia passado pela transformação de Escola Superior de Agronomia de Mossoró (ESAM) para Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). No momento em que foi elaborado o PDI 2009-2013 a IES possuía apenas dois *campi*. Em seguida, o PDI 2015-2020 trouxe uma série de mudanças. O documento foi editado com 103 páginas e já trouxe a nova estrutura da IES, sendo essa formada então por quatro *campi* e novas pró-reitorias.

Por fim, o PDI 2021-2025 totalizou 205 páginas. E se mostrou ser o PDI mais inovador da IES. Na sua construção foi utilizada a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC)<sup>1</sup> para definir objetivos estratégicos, bem como para a definição dos indicadores de desempenho, fórmula de cálculo e periodicidade de medição no Plano de Metas 2021-2025. Traz também todos os seus objetivos, suas estratégias e metas que foram definidos a partir da divisão de quatro perspectivas (financeira, sociedade, processos internos e aprendizagem e crescimento).

---

<sup>1</sup> Conforme Silva (2003), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão, proposta por Norton e Kaplan (1997), que traduz a missão e as estratégias das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Logo, é um instrumento de planejamento completo e que corrobora com estudos anteriores (FREITAS JUNIOR *et al.*, 2013; HADAD, 2017; HUGGINS, 2018; NDOU *et al.*, 2018) no sentido de apoiar processos modernos, como o empreendedorismo, a inovação, o incentivo ao uso das TIC, entre outras ações.

Logo depois, e em continuidade à análise dos documentos institucionais, foram analisados os Relatórios de Gestão (RG) referentes ao período de 2012 a 2021. O RG por sua vez, diferentemente do PDI que traz objetivos, estratégias, metas, etc., busca de fato mostrar os resultados da IES, ou seja, o que foi de fato executado pela instituição. Assim como nos documentos analisados anteriormente, o objetivo de ter o RG de vários anos é ter um período em que se possa demonstrar como esse documento evoluiu em termos de informações da IES.

Inicialmente, cabe destacar que no ano de 2013 até o ano de 2019 todos os RG desse período foram elaborados com base nas orientações constantes na Instrução Normativa do Tribunal de Contas da União (TCU) N° 63/2010. A referida instrução estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2010). Em seguida, no ano de 2020 e 2021, os referidos relatórios foram elaborados em consonância com a Instrução Normativa do TCU N° 84/2020. Esta revogou a IN N° 63/2010 e estabeleceu normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal para fins de julgamento pelo TCU (BRASIL, 2020). Outra ressalva a ser feita é que os 10 RG selecionados são referentes a 3 gestões diferentes. Sendo as 2 primeiras referentes ao período de 2013 a 2019 em que o mesmo reitor esteve à frente da administração superior da UFERSA por dois mandatos. E, por último, o período de 2020 a 2021 é referente à terceira gestão que por sua vez teve outra pessoa à sua frente.

O quarto documento institucional analisado foi o Regimento Geral (RGL) da IES objeto da presente pesquisa. Com relação ao referido documento, durante a coleta de dados da pesquisa foram encontrados dois arquivos. Um, referente ao RGL aprovado pela Resolução CONSUNI/UFERSA N° 010/2007, de 17 de dezembro de 2007, que esteve vigente até 30 de agosto de 2020, e outro, referente ao RGL atual que alterou o regimento anterior da IES, por meio da Decisão CONSUNI/UFERSA N° 030/2020, de 19 de agosto de 2020, e entrou em vigor a partir do dia 1° de setembro de 2020. Conforme as disposições preliminares contidas no presente RGL, o referido documento “estabelece normas complementares ao Estatuto da

Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) e objetiva disciplinar em seus aspectos comuns, a organização e o funcionamento das unidades organizacionais e os serviços da referida Instituição” (RGL, 2020, p. 5).

O último documento institucional analisado foi o Estatuto. Para este documento, foi encontrada apenas uma versão do referido documento. Este, por sua vez, está vigente desde 1º de setembro de 2016 e foi atualizado em agosto de 2020. Conforme o presente estatuto, a “Universidade Federal Rural do Semi-Árido é pessoa jurídica de direito público, dotada de autonomia didático-científico, financeira, administrativa e disciplinar, regendo-se pela legislação federal, por este estatuto, pelo regimento e pelas resoluções e normas emanadas dos respectivos Conselhos Superiores” (UFERSA, 2016, p. 4). O referido documento ainda traz a missão da IES, disciplina sobre sua administração universitária, sobre a assembleia universitária, seus vários conselhos, dentre outras disposições administrativas e acadêmicas.

#### 4.1.1 Capital Humano

Com relação à dimensão Capital Humano (CH) foram identificados os seguintes elementos de CI conforme o Quadro 9:

Quadro 9 – Elementos de CH identificados nos documentos institucionais

Tipo de CI e Elemento de CI	Tipo de documento				
	BP	PDI	RG	RGL	EST
<b>1. Capital Humano</b>					
1.1 Ativo/Recurso	SIM		SIM		
1.2 Incentivo a Novas Ideias		SIM			
1.3 Investimentos em Educação de Servidores		SIM	SIM		
1.4 Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação		SIM	SIM	SIM	SIM
1.5 Retenção/Captação de Talentos					
1.6 Qualificação Profissional		SIM	SIM	SIM	SIM
1.7 Nível de Escolaridade		SIM	SIM		
1.8 <i>Turnover</i> (Rotatividade)					
1.9 Benefícios/Satisfação			SIM		
1.10 Clima Organizacional			SIM		
1.11 Know-how/Experiência			SIM		
1.12 Conhecimento/Competências relacionadas ao trabalho		SIM	SIM		
1.13 Espírito Empreendedor		SIM	SIM		
1.14 Liderança/Criatividade/ Iniciativa/Habilidade			SIM		
1.15 Eficiência e Eficácia			SIM		

1.16 Participação/Inovação/Motivação			SIM		
1.17 Trabalho em equipe			SIM	SIM	
1.18 Comprometimento/Confiança		SIM			

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Ao analisar o BP da IES relacionado ao período de 2012 a 2021 foi identificado, com base no Quadro 9, apenas um elemento de CI relacionado ao CH da IES, sendo este o Ativo/Recurso da IES. Com relação ao PDI, foram identificados sete (de um total de 18) elementos de CI relacionados ao CH da IES: Incentivo a Novas Ideias; Investimentos em Educação de Servidores; Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação; Qualificação Profissional; Nível de Escolaridade; Conhecimento/Competências relacionadas ao trabalho; e Espírito Empreendedor.

O elemento Incentivo a Novas Ideias é visto dentro de um conjunto de benefícios gerados com a implementação da ação estratégica relacionada ao Programa de Formação Continuada para Docência no Ensino Superior. No PDI (2021-2025), ele foi elencado como uma “ação que busca propiciar a troca de experiências e o conhecimento científico como forma de promover formação superior mais holística, humanista, crítica, ética e cooperativa entre os futuros profissionais” (PDI, 2021, p. 55).

Com relação aos elementos de CI denominados como Investimentos em Educação de Servidores e Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação são elementos que se confundem durante a análise dos PDI da IES. Com relação a estes dois elementos é possível perceber que todos os investimentos e esforços realizados pela IES são no sentido de construir um CH cada vez mais capacitado e capaz de atender suas demandas, como afirma Rodrigues, Petine e Rodrigues (2020). No entanto, o PDI não mostra preocupação com a retenção desse CH que é primordial para o incentivo à troca de conhecimento dentro da IES (ZABERLAN; POZZOBON, 2010).

Os elementos denominados Qualificação Profissional e Nível de Escolaridade também foram identificados durante a análise dos três PDI. No PDI 2015-2020 foi destacado que os servidores da IES podem ter acesso a vagas exclusivas em todos os seus programas de pós-graduação e que existe a oferta de bolsas de estudo oferecidas anualmente para cursar pós-graduação em outras instituições (PDI, 2015, p. 39). O PDI 2021-2025, por sua vez, evidencia que a IES pretende aumentar o número de servidores qualificados. Para atender o referido objetivo, ela pretende, dentre outras ações, os seguintes números: garantir que 100% dos

docentes vinculados aos PPG tenham a produção acadêmica atualizada trimestralmente no Currículo Lattes. (PDI, 2021, p. 188); promover a mobilidade e treinamento de 20 docentes no exterior. (PDI, 2021, p. 192); ampliar em 25% o quadro de servidores técnico-administrativos qualificados em nível de Doutorado e em 25% o quadro de servidores técnico-administrativos qualificados em nível de Mestrado. (PDI 2021, p. 203). Logo, a qualificação é um elemento que influencia de forma positiva o nível de escolaridade na IES.

Sobre o elemento de CI denominado de Conhecimento/Competências relacionadas ao trabalho, percebe-se, durante a análise dos três PDI que diversas são as ações planejadas para atender este item. No período de 2009 a 2013, o PDI já previa que “a política de desenvolvimento de recursos humanos da UFERSA teria o objetivo de instituir condições de crescimento pessoal e profissional, proporcionando oportunidade de conhecimento, desenvolvimento de habilidades e de competências, em compromisso com a instituição e com a sociedade” (PDI, 2009, p. 452), o que corrobora com o estudo de Vinig e Lips (2015) que afirmam que as economias se beneficiam do conhecimento gerado nas IES, o que faz com que os resultados das pesquisas devam ser transferidos para sociedade em geral. Já no PDI 2021-2025 foi definido que estas competências deveriam, juntamente com outras habilidades, atender a realidade cada vez mais complexa que a administração pública impõe e para isso, a IES deveria capacitar seus servidores (PDI, 2021, p. 83).

O elemento de CI denominado de Espírito Empreendedor foi mencionado desde o primeiro PDI analisado. No PDI 2009-2013 ele foi objetivado por meio do fortalecimento do Núcleo de Incubação Tecnológica (NIT) (PDI, 2009, p. 27). No PDI seguinte (2015-2020) foi objetivado como parte da extensão universitária de modo que essa estimulasse a captação de recursos junto a órgãos de fomento (PDI, 2015, p. 63). Por fim, o PDI 2021-2025 também traz a preocupação em incentivar o empreendedorismo. Para isso, uma das ações tem por objetivo “estimular a formação e o desenvolvimento de ambientes orientados ao empreendedorismo, como espaços de trabalho cooperativos (*coworking*) e laboratórios abertos e prototipagem de produtos e processos” (PDI, 2021, p. 46). Esse objetivo pode ter contribuição direta pelo próprio ambiente em que a IES está inserida conforme Freitas Júnior *et al.* (2013) já havia destacado.

Após a identificação dos elementos de CI, em específico, os elementos de CH, percebe-se que a IES busca fortalecer seu Capital Humano, reconhecendo a sua importância na construção do conhecimento, conforme aponta o estudo de Chulanova, Satybalidin e Koshanov (2019). No entanto, vários elementos (captação de talentos, satisfação, clima organizacional,

trabalho em equipe, liderança, motivação) importantes na formação desse tipo de CI ainda não são tratados de forma mais aprofundada neste documento institucional, apesar do esforço inicial da IES na realização de ações como palestras, promoção de políticas de bem-estar, aplicação de questionários para diagnósticos e premiações.

Ao analisar o RG da IES foram identificados 14 (de um total de 18) elementos de CI relacionados ao CH da IES nos seus RG. Foram eles: Ativo/Recurso; Investimentos em Educação de Servidores; Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação; Qualificação Profissional; Nível de Escolaridade; Benefícios/Satisfação; Clima Organizacional; *Know-how*/Experiência; Conhecimento/Competências relacionadas ao trabalho; Espírito Empreendedor; Liderança/Criatividade/Iniciativa/Habilidade; Eficiência e Eficácia; Participação/Inovação/Motivação e Trabalho em equipe.

Dos 10 RG analisados, todos tiveram a identificação do elemento de CI denominado Ativo/Recurso, uma vez que todos os RG mencionam o quantitativo de servidores ativos e colaboradores, e estes fazem parte do CH da IES. Os elementos de CI denominados de Investimentos em Educação de Servidores e Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação também foram elementos identificados em todos os 10 RG analisados. E assim como foi verificado nos três PDI analisados no item 4.1.2, percebe-se que a IES se utiliza destes termos de forma indiferenciada, ou seja, os termos se confundem durante a escrita dos relatórios. Com relação ao que a IES vem executando em relação a esses dois elementos de CI, verifica-se que há investimentos na educação de seus servidores fazendo com que seu CH seja cada vez mais capacitado, o que corrobora com a importância atribuída a esse tipo de CI no estudo de Rodrigues, Petine e Rodrigues (2020). Os autores destacaram que a capacitação de pessoal na IES é um fator preponderante para o atendimento de mudanças de estrutura e políticas, principalmente na adequação dos gastos destas instituições.

O RG 2021, por exemplo, destacou que “as ações de capacitação e desenvolvimento de seus servidores são operacionalizadas por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da Universidade. Conforme o mesmo documento, no ano de 2021, por exemplo, a IES planejou 10 ações de capacitação e executou 48. Previu a capacitação de 267 servidores e acabou capacitando 377” (RG, 2021, p. 60). Destaca-se também que a IES relata em seu RG que em 2021 lançou um edital de seleção de instrutores internos para ações de capacitação como forma de valorização de seus profissionais. Além disso, tem firmado parceria com outras instituições a fim de desenvolver seus servidores por meio de programas de pós-graduações e outras ações.

A Qualificação Profissional foi outro elemento de CI identificado em todos os RG analisados. Conforme o RG 2021, a IES tem buscado “melhorar o desenvolvimento de competências com foco no desempenho institucional e para isso, a mesma tem apoiado a qualificação de docentes e técnicos-administrativos por meio da concessão de afastamentos parciais, totais e horário especial a servidor estudante” (RG, 2021, p. 40). Logo, essas ações têm refletido no aumento de servidores com mestrado e doutorado. Além disso, o Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD) teve um indicador com valor de 4,36, número este que vem sendo mais elevado do que no período 2017-2019. Esse aumento o IQCD na IES contribui de forma positiva com o estudo de Martins e Santana (2014) que relacionam os docentes como sendo servidores com significativa influência na garantia e na qualidade dos serviços prestados nas universidades.

Com relação ao elemento de CI Nível de Escolaridade, nem todos os RG o mencionaram. Porém, o referido elemento foi encontrado em oito dos dez RG analisados. Conforme o RG 2019, “cabe destacar que 43,27% dos servidores da IES possuem Doutorado/Pós-Doutorado. Entre os docentes, esse dado representa 73,55% do total de servidores efetivos” (RG, 2019, p. 88), ou seja, a IES tem um alto nível de escolaridade, o que contribui na qualificação do seu CH e o que também corrobora com o estudo de Martins e Santana (2014).

O elemento de CI denominado Benefícios/Satisfação aparece em poucos RG e está representado unicamente pelos benefícios intrínsecos à remuneração do servidor. A satisfação dos servidores não é medida pela IES. Com relação ao elemento de CI denominado Clima Organizacional, cabe destacar que o referido termo não é mencionado em nenhum RG. No entanto, ainda assim foi possível identificar o mesmo no ano de 2018 e 2019. No RG 2018, por exemplo, a IES afirmou que no referido ano “realizou algumas ações de qualidade de vida no trabalho, as quais contribuíram para a manutenção de ambiente de trabalho positivo e saudável que favoreceram o bem-estar e a produtividade da coletividade organizacional” (RG, 2018, p. 66). Logo, este elemento de CI foi considerado como um dos elementos que compõem o CH da IES.

Os elementos de CI denominados *Know-how/Experiência* e *Conhecimento/Competências* relacionados ao trabalho também foram identificados em todos os RG analisados. Esses elementos encontram-se intrínsecos a IES quando menciona sua produção acadêmica, os resultados gerados pelos esforços do seu corpo acadêmico e técnico-

administrativo. Nesse ponto, é possível perceber, por meio dos RG, o comprometimento do corpo de servidores da IES o que contribui de forma significativa na qualidade dos serviços prestados por este tipo de organização, assim como também aponta o estudo Martins e Santana (2014).

Com relação ao empreendedorismo na IES, apesar de alguns relatórios trazerem algo sobre esta temática, quando se buscou identificar o elemento de CI denominado Espírito Empreendedor, este foi identificado em apenas dois RG: o RG 2012 e o RG 2021. Conforme o RG 2021, o fomento ao empreendedorismo se efetiva principalmente por meio de incubadoras e empresas juniores (RG, 2021, p. 21), sendo essas de responsabilidade das unidades administrativas e acadêmicas ligadas à extensão da IES. Logo, se tratando de empreendedorismo dentro do CH, os resultados identificados nos RG da IES não foram suficientes para contribuir com os estudos anteriores (TONIS; BRAICU, 2019; VINIG; LIPS, 2015) que afirmaram que as IES geram novos conhecimentos e se esforçam para promover a inovação por meio do seu empreendedorismo.

O elemento de CI denominado Liderança/Criatividade/Iniciativa/Habilidade foi identificado em três RG diferentes. No primeiro, RG 2012, há a menção de que “as habilidades dos seus servidores eram aproveitadas para incentivar e apoiar suas iniciativas de capacitação para o seu quadro de pessoal” (RG, 2012, p. 35). O RG 2017, por sua vez, destaca que houve um crescimento elevado do número de técnicos-administrativos em ações de extensão por meio de iniciativas próprias (RG, 2012, p. 17). Por último, no ano de 2020 o destaque foram as iniciativas de ações para combate à Covid-19. Conforme o RG 2020, foram adquiridos testes, insumos para a fabricação de álcool gel a 70% e máscaras *faceshields*, material que foi doado a hospitais (RG, 2020, p. 149), o que destaca o valor social agregado pela IES, uma das características citadas para este tipo de instituição no estudo de Ndou *et al.* (2018).

Outro elemento de CI identificado com relação ao CH da IES foi o elemento denominado Eficiência e Eficácia. É importante ressaltar que esse elemento não tem nenhum sistema de medição ou avaliação por parte da IES. Ele foi identificado por meio das afirmações feitas pela gestão na confecção dos RG analisados. Por exemplo, no RG 2017, a gestão superior da IES afirma que “que executou com zelo, eficiência baseada em princípios da economicidade os recursos orçamentários disponibilizados para a mesma por meio da LOA 2017” (RG, 2017, p. 26).

Dando continuidade à identificação dos elementos de CI relacionados ao CH da IES, foi identificado o elemento denominado de Participação/Inovação/Motivação. Esse foi identificado em seis RG dos dez analisados. O RG 2012 foi um deles, porém, esse RG mostrou que a participação dos servidores aconteceu de forma muito incipiente naquele período. Com relação à motivação, o RG 2019 destacou que algumas ações realizadas pela IES motivam seus servidores. Dentre elas, o prêmio servidor destaque e o diploma mérito administrativo. O primeiro premia, por meio de votação dos próprios servidores do quadro, aqueles que se destacaram no desempenho das suas atribuições durante todo o ano. Em 2019, foram premiados 28 servidores entre técnicos administrativos e docentes. Já o diploma “Mérito Administrativo” é uma forma de reconhecimento e valorização dos servidores que prestaram relevantes serviços para a IES (RG, 2019, p. 99). Esse reconhecimento é muito importante para a IES, uma vez que pode proporcionar a retenção do seu CH, fato preponderante para seu sucesso conforme aponta Zamberlan e Pozzobon (2010).

Por fim, o último elemento de CI identificado com relação ao CH da IES foi o Trabalho em equipe. Esse elemento foi identificado em todos os RG analisados nesta pesquisa. Sendo que sua identificação se deu pela forma como as unidades, setores, etc., eram mencionados e mostravam que os serviços e produtos da IES eram entregues conforme o resultado do trabalho de servidores que faziam parte dessa estrutura.

Ao final da identificação dos elementos de CI relacionados ao CH da IES é possível afirmar que a IES possui um alto índice de Capital Humano, que é um dos principais fatores da formação e desenvolvimento da Economia do Conhecimento, conforme mencionado por Chulanova, Satybaldin e Koshanov (2019). O destaque do CH da IES pode ser representado pela sua preocupação na capacitação dos seus servidores que apresentam alto grau de qualificação e pelo nível de escolaridade, principalmente de seus docentes, o que também corrobora com o estudo de Martins e Santana (2014).

Analisando o RGL da IES foram identificados, conforme o Quadro 9, três elementos de CI referentes ao CH da IES. O primeiro foi o elemento denominado Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação. No RGL vigente até 2019, a IES afirmou que “compete à Comissão Interna de Supervisão de Pessoal Técnico Administrativo em Educação colaborar com os órgãos próprios das instituições no planejamento dos programas de treinamento e capacitação para pessoal técnico-administrativo” (RGL, 2007, p. 73-74). Assim como nos documentos institucionais anteriores (Demonstrações Contábeis, Plano de

Desenvolvimento Institucional e Relatório de Gestão), o RGL também mostrou a preocupação da IES em desenvolver seu quadro de servidores por meio de treinamentos e capacitações.

O segundo elemento de CI identificado no RGL da IES com relação ao seu CH, foi o elemento denominado Qualificação Profissional. Conforme o RGL atual, a IES possui um Setor de Capacitação e Aperfeiçoamento (SCA) que dentre outras funções, é responsável por gerenciar os processos de concessão de horário especial para servidor estudante e afastamento parcial para qualificação (RGL, 2020, p. 48). Assim como no elemento identificado anteriormente, a Qualificação Profissional foi apontada, dentro do RGL, como sendo uma área de grande atenção por parte da IES. Por último, foi identificado o elemento de CI denominado Trabalho em Equipe. Esse elemento de CI foi identificado nos elementos relacionados ao CH da IES considerando que os dois RGL analisados citam como deverá funcionar a estrutura de funcionamento administrativo e acadêmico que, por sua vez, demandam que inúmeros setores e unidades precisem ter equipes trabalhando de forma conjunta para a execução dos serviços ofertados.

O RGL é um documento com foco no estabelecimento de normas complementares com objetivo de disciplinar a organização e o funcionamento organizacional da IES. Logo, poucos itens de CI relacionados ao CH da IES foram identificados. No entanto, os elementos identificados (Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação, Qualificação Profissional e Trabalho em equipe) reforçam o compromisso dado a IES com relação ao aperfeiçoamento de seus servidores, o que tem contribuído para a construção de seu CH e na retenção de CI, o que é apoiado nos achados de estudos anteriores (TONIS; BRAICU, 2019; VINIG; LIPS, 2015).

Por fim, a análise do Estatuto (EST) permitiu identificar dois elementos de CI relacionados ao CH da IES, sendo eles: Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação e Qualificação Profissional. O Estatuto menciona que a IES, por meio de suas Pró-reitoras, deverá estabelecer políticas de capacitação do seu pessoal docente e técnico-administrativo (UFERSA, 2016, p. 49). Com relação à Qualificação Profissional, o referido documento afirma que caberá ao Conselho de Administração deliberar sobre as normas de qualificação dos seus servidores técnicos administrativos (UFERSA, 2016, p. 22).

#### 4.1.2 Capital Estrutural

Com relação aos elementos de CI identificados na dimensão Capital Estrutural (CE), os mesmos foram sintetizados conforme o Quadro 10:

Quadro 10 – Elementos de CE identificados nos documentos institucionais

Tipo de CI e Elemento de CI	Tipo de documento				
	BP	PDI	RG	RGL	EST
<b>2. Capital Estrutural</b>					
2.1 Propriedade Intelectual	SIM	SIM	SIM	SIM	
2.2 Patentes	SIM	SIM	SIM		
2.3 Direitos Autorais	SIM				
2.4 Marcas	SIM	SIM	SIM		
2.5 Inovação / P&D		SIM	SIM	SIM	
2.6 Tipos/Qualidade dos Produtos e Serviços			SIM	SIM	
2.7 Cultura Corporativa/Organizacional					
2.8 Práticas Ambientais		SIM	SIM	SIM	
2.9 Responsabilidade Social Corporativa		SIM	SIM		
2.10 Governança Corporativa		SIM	SIM	SIM	
2.11 Filosofia/Processos Gerenciais		SIM	SIM		
2.12 Sistemas de Relacionamentos		SIM	SIM	SIM	
2.13 Relações Financeiras					
2.14 Lançamento de Novos Produtos			SIM		
2.15 Qualidade/Investimento TI			SIM		
2.16 Sistema de Informação		SIM	SIM	SIM	
2.17 Comunicação			SIM	SIM	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Analisando o Balanço Patrimonial (BP), o destaque na análise desse documento, no referido período de 2012 a 2014, se deu no ano de 2013 quando houve um aumento relevante no saldo da conta intangível. A qual passou de R\$3.900 para R\$209.000,00. Porém, não foi discriminado o que levou a esse aumento. A partir de 2015 iniciou-se o registro individualizado das contas que compõem o intangível. Conforme o BP, os *softwares* totalizaram aproximadamente R\$308.500 e as Marcas, Direitos e Patentes Industriais totalizaram R\$ 4.200,00. Em 2018, por sua vez, iniciou-se também o registro de ajuste classificado como “Amortização Acumulada de *Softwares*” o que impactou de forma também relevante o valor dos registros dos referidos itens. Essa análise possibilitou a identificação dos elementos de

Capital Intelectual (CI) relacionados ao Capital Estrutural da IES, que por sua vez, foi o tipo de CI mais relevante para o presente documento institucional.

Analisando o PDI da IES foi possível identificar dez elementos de CI relacionados ao seu CE, sendo estes: Propriedade Intelectual; Patentes; Marcas; Inovação/P&D; Práticas Ambientais; Responsabilidade Social; Governança Corporativa; Filosofia/Processos Gerenciais; Sistemas de Relacionamentos e Sistema de Informação.

A Propriedade Intelectual é algo novo em relação ao planejamento da IES. Somente no PDI 2021-2025 a mesma começou a ser tratada com base no objetivo de alinhar o presente documento com a estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação 2016-2022. Conforme o referido documento, algumas das ações prioritárias para a promoção da inovação tecnológica nas empresas é “estimular a proteção da propriedade intelectual e modernizar os processos de propriedade intelectual” (PDI, 2021, p. 46). O termo Patente também foi algo que só veio ser objetivado dentro do último PDI. Dentre as ações previstas, existe o anseio da IES em “dinamizar o sistema de propriedade industrial do País para fomentar ativos tangíveis e intangíveis, tais como patentes” (PDI, 2021, p. 47) e “providenciar o depósito de 50 pedidos de patentes no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) ao longo do período” (PDI, 2021, p. 178). Nessa mesma perspectiva, o termo Marca é outra novidade no contexto da IES e foi tratado no PDI 2021-2025. Conforme esse, uma das ações previstas para o período de vigência do PDI é “providenciar o registro de 5 marcas” (PDI, 2021, p. 179).

A Inovação/Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) foi outro elemento de CI identificado e que corroborou com o estudo de Freitas Júnior *et al.* (2013) no sentido de que as IES propiciam a inovação por meio da geração e disseminação de conhecimento. Esse elemento foi tratado nos três PDI analisados. Porém, ganhou maior destaque no PDI vigente, uma vez que este objetivou “otimizar o seu investimento público dando-lhe sustentabilidade e previsibilidade de médio e longo prazos, com ações orientadas pela busca de resultados mais efetivos para a sociedade” (PDI, 2021, p. 47).

O elemento de CI denominado Práticas Ambientais ganhou destaque no PDI da IES a partir do PDI 2015-2020 quando evidenciou que a UFERSA havia “instituído o seu Plano de Logística Sustentável (PLS) que visava garantir soluções ambientalmente sustentáveis para a gestão de energia elétrica, água e esgoto, resíduos, compras e contratações sustentáveis, que se refletem como ações administrativas” (PDI, 2015, p. 19). O PDI 2021-2025, além de reforçar os objetivos do PLS trouxe ainda a perspectiva de novas ações, tais como: “aproveitar as

potencialidades regionais na geração de energia renovável; regularizar a propriedade (titulação) em terras públicas e assentamentos da reforma agrária, com prioridade para os biomas vulneráveis; e incentivar atividades econômicas de uso sustentável da floresta e da biodiversidade” (PDI, 2021, p. 48).

A Responsabilidade Social foi outro elemento de CI encontrado nos três PDI analisados. Sendo que todos procuraram evidenciar este termo traduzindo o comprometimento da IES com a sociedade, assim como mencionado o PDI 2015-2020:

A responsabilidade social da UFERSA também se constitui em ações de caráter inclusivo de sua comunidade a questões ambientais e culturais, mas, também, da inserção de pessoas com necessidades especiais na comunidade. Além disso, visando ampliar suas responsabilidades sociais, instituiu comissão específica para tratar de questões voltadas à inclusão social (PDI, 2015, p. 19).

Governança Corporativa foi outro elemento de CI identificado somente no último PDI. Conforme o referido documento “é necessário estabelecer a Política de Governança no âmbito da UFERSA, designar comitês de assessoramento da Alta Administração, definir os papéis das lideranças, incentivar o amadurecimento da cadeia de valor e da estrutura de governança da UFERSA, potencializar a gestão de riscos, dentre outras ações necessárias” (PDI, 2021, p. 68).

Filosofia/Processos Gerenciais é um elemento de CI identificado de forma superficial no segundo PDI e de forma mais aprofundada no último PDI. Conforme pôde ser observado, no PDI 2015-2020 foi criado um indicador que visava medir o aprimoramento dos mecanismos de gestão e formalização de processos. Para isso, o indicador escolhido foi “Percentual de unidades administrativas com processos mapeados” (PDI, 2015, p. 98). O PDI posterior corroborou com a mesma proposta e acrescentou que uma das metas estratégicas para o período de 2021-2025 seria “realizar o mapeamento de processos de 100% (69 processos) dos processos estratégicos definidos no PDI” (PDI, 2021, p. 199).

Os elementos de CI denominados Sistemas de Relacionamentos e Sistemas de Informação também foram identificados dentro daqueles que compõem o CE da IES. O primeiro é formado por um conjunto de canais disponibilizados a toda a sociedade. Dentre eles: Serviço de Informação ao Cidadão (PDI, 2021, p. 141); portal da UFERSA (PDI, 2021, p. 143); Carta de Serviços ao Cidadão (PDI, 2021, p. 143); Dados Abertos (PDI, 2021, p. 144); Ouvidoria (PDI, 2021, p. 144); e Redes Sociais (PDI, 2021, p. 163). Sendo que a maioria desses visa aprimorar a transparência da IES e promover o controle social (PDI, 2021, p. 141). Com

relação aos Sistemas de Informação, o destaque para este elemento foi no PDI 2015-2020 que dentre várias outras ações, objetivou a implantação de sistemas informatizados de planejamento estratégico na instituição (PDI, 2015, p. 41), assim como a expansão do número de sistemas informatizados de Bibliotecas (PDI, 2015, p. 74).

Ao final da análise dos PDI disponíveis, foi possível identificar 10 elementos de CI, de um total de 17, relacionados ao CE da IES. No entanto, é importante destacar que alguns, como: Propriedade Intelectual, Patentes e Marcas, são tratados de forma ainda muito incipientes por esse documento institucional. Logo, percebe-se a necessidade de se enfatizar mais o planejamento de informações ligadas ao banco de dados da IES, seus manuais, sua cultura corporativa, relações financeiras e outros elementos que compõem o CE das organizações conforme analisado nos estudos de Li, Pike e Haniffa (2008), Martínez-Torres (2006) e Subramaniam e Youndt (2005).

Analisando o documento institucional denominado Relatório Geral (RG) referente ao período de 2012 a 2021 foi possível identificar 14 elementos de CI relacionados ao CE da IES. Foram eles: Propriedade Intelectual; Patentes; Marcas; Inovação/P&D; Tipos/Qualidade dos Produtos e Serviços; Práticas Ambientais; Responsabilidade Social; Governança Corporativa; Filosofia/Processos Gerenciais; Sistemas de Relacionamento; Lançamento de Novos Produtos; Qualidade/Investimento TI; Sistema de Informação; e Comunicação.

Os elementos de CI identificados como Propriedade Intelectual, Patentes e Marcas foram identificados de forma muito superficial. Sendo que somente no último Relatório de Gestão analisado (RG 2021), foi que estes elementos tiveram ênfase na divulgação de ações relacionadas a ele. O RG 2021 afirma que as ações realizadas pelo Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da IES no ano de 2021 resultaram no aumento significativo dos números de Propriedade Intelectual (PI) solicitadas ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) e no avanço do número de pedidos de patente que teve um aumento de cerca de 156% em relação a todos os pedidos de patentes que o NIT apresentou em anos anteriores. (RG, 2021, p. 51). O NIT também foi responsável por explicar e mostrar a importância do registro da marca de projetos consolidados na IES. Conforme o RG 2021, a IES enviou oito pedidos de registro de marcas ao INPI no referido ano (RG, 2021, p. 51).

O elemento de CI denominado Inovação/P&D também foi outro elemento de CE identificado. Esse aparece em todos os RG analisados, com exceção do RG 2012. É um elemento citado várias vezes durante o texto de cada relatório, mas não foi dada tanta ênfase às

ações feitas em prol de sua concretização. Pelo contrário, sua identificação se deu de forma intrínseca na leitura de outros pontos. Fato esse que mostra que a IES não tem uma cultura fortalecida em produzir inovação e desenvolver produtos e serviços por meio de sua pesquisa. Esse resultado específico aponta para uma divergência com a citação de Freitas *et al.* (2013) que afirmam que a universidade é um ambiente propício à inovação pelo fato de concentrar CI, gerar, compartilhar e disseminar seu conhecimento.

O elemento de CI Tipos/Qualidade dos Produtos e Serviços também é outro elemento identificado na relação de elementos de CE. Eles foram identificados em todos os RG analisados, uma vez que esses evidenciam com grau elevado de importância o seu número de cursos de graduação, pós-graduação, ações de extensão, etc., que são os produtos e serviços ofertados pela IES. A qualidade deles está evidenciada dentro das avaliações que o Ministério da Educação faz sobre os cursos, sendo que a IES possui vários dos seus cursos de graduação com conceito máximo. Na pós-graduação, por sua vez, a IES teve média geral igual a 4,00 em uma escala de 1 a 7 conforme o RG 2021 (RG, 2021, p. 51). Esses resultados confirmam estudos anteriores (LEE, 2018; MARTINS; SANTANA, 2014) ao mostrar que as avaliações de desempenho na IES estão sendo encaradas como prioridades e despertando a atenção dos seus profissionais.

Outro elemento de CI identificado com relação ao CE da IES foi o elemento Práticas Ambientais. Conforme análise feita, somente o RG de 2012 não teve o elemento identificado em seu texto. Nos demais, várias ações podem ser destacadas, o que evidencia uma grande preocupação da IES em criar valor ambiental, o que de certa forma é resultado do seu Capital Intelectual, assim como também afirma Ndou *et al.* (2018). Conforme apontado pelos RG, a IES possui um Plano de Logística Sustentável (PLS) que norteia sua política de sustentabilidade. Por exemplo, a IES afirma que iniciou desde 2015. Em 2021, há a afirmação de que já possui um total de 23 usinas solares fotovoltaicas em operação (RG, 2021, p. 67). Em 2015 também houve a construção do abrigo temporário de resíduos no campus sede. O referido projeto foi para os *campi* fora da sede e suas respectivas construções foram finalizadas em 2021 (RG, 2021, p. 68). Existem também ações como: redução do consumo de papel e recolhimento de 144.850 kg de resíduos recicláveis e domésticos (RG, 2019, p. 117); substituição de 3.790 lâmpadas ineficientes por lâmpadas de LED (RG, 2020, p. 126); troca de dispositivos antigos como torneiras e descargas e, ainda, arborização e manutenção de áreas naturalizadas de biodiversidade (RG, 2021, p. 69).

Em dois RG foi identificado o elemento denominado Responsabilidade Social. No RG 2016, por exemplo, a IES tratou do referido elemento quando citou a aferição do grau de satisfação por parte dos cidadãos-usuários. Esse grau é aferido por uma comissão própria de avaliação que elabora um relatório anual com base em um roteiro do MEC. Conforme a IES destaca, a dimensão Responsabilidade Social, juntamente com outras dimensões, apresentou valores no intervalo de 61,89% a 80,69% (RG, 2016, p. 126). O RG 2020, por sua vez destacou a responsabilidade da IES por meio das ações de combate à Covid-19, como já mencionado no item 4.1.2, essa instituição atuou na confecção de equipamentos de proteção (*faceshield*) e álcool (gel e líquido), realização de campanhas solidárias e de atendimento psicológico *online* para todos os segmentos da comunidade acadêmica. Com isso, verifica-se que mesmo a IES não tendo relatado de forma pontual tantas ações que caracterizem sua Responsabilidade Social, ainda assim ela tem criado valor social o que também confirma o estudo de Ndou *et al.* (2018) quando menciona que as IES criam valor por meio do seu CI.

A Governança Corporativa também foi identificada no CI da IES como sendo um elemento de CE. Todos os RG apontaram práticas realizadas pela IES neste sentido. Inicialmente, é importante destacar, conforme o RG 2012, que “a estrutura de governança da Universidade é exercida pelo Reitor na condição de dirigente máximo, com atribuições definidas pelo Conselho Universitário, auxiliado por sete pró-reitorias, responsáveis por áreas específicas” (RG, 2012, p. 27). Para apoiar a sua governança, a IES ainda conta com uma Unidade de Auditoria e com vários comitês e comissões (RG, 2015, p. 113). Por último, é importante destacar que as funções de governança correspondem às atividades que envolvem decisões sobre as diretrizes, normas, planos, procedimentos, etc. (RG, 2020, p. 27) o que contribui de forma direta para a gestão do conhecimento e para a reputação da IES que são elementos intangíveis decisivos nos processos de gestão estratégica assim como também cita Guerrero e Monroy (2015).

Outro elemento de CI identificado, nos RG analisados, foi Filosofia/Processos Gerenciais. Com relação a esse elemento é importante destacar que somente a partir do RG 2017 ele foi elencado como ações realizadas pela IES. Neste ano, a IES nomeou uma servidora com formação em engenharia de produção para desenvolver atividades relacionadas ao seu mapeamento de processos (RG, 2017, p. 116). Após essa iniciativa, percebe-se uma mudança de cultura por parte da IES quando se trata de gestão de processos. Sendo que, em 2018 a IES já havia definido uma arquitetura de processos (RG, 2018, p. 15), tinha iniciado o mapeamento

de 27 processos e feito a capacitação nessa área para 49 servidores (RG, 2018, p. 24). Capacitação essa que permitiu com que o mapeamento de processos passasse a ser feito por inúmeros outros servidores, e não somente por aqueles servidores vinculados ao setor responsável (RG, 2020, p. 62). Isso fez com que a IES tenha se apropriado de um portfólio com vários processos mapeados em seu portal (RG, 2020, p. 72). Nesse caso, percebe-se que a IES inovou, por meio da modernização dos seus processos, o que ratifica o estudo de Freitas Júnior *et al.* (2013) quando estes afirmam que é possível verificar que a universidade constitui um ambiente propício à inovação por concentrar CI e por gerar, compartilhar e disseminar ativos de informação e conhecimento.

Os Sistemas de Relacionamento também foram identificados junto aos RG como sendo elementos de CI classificados como CE. Com exceção do RG 2012, todos os demais RG apresentaram ações executadas com relação a este elemento. Conforme o RG 2019, as estratégias de relacionamento da IES com a sociedade são planejadas e executadas pela sua assessoria de comunicação e envolve inúmeros canais: ouvidoria, carta de serviços, plano de dados abertos, redes sociais, etc.

Com relação ao elemento de CI denominado Lançamento de Novos Produtos, esse também foi identificado como sendo um elemento de CE relacionado dentro dos RG. Para isso, foram considerados os novos cursos e projetos criados pela IES durante o período dos relatórios analisados, como o curso: Engenharia de Petróleo e o curso: Bacharelado em Ciência e Tecnologia no ano de 2012, por exemplo. Assim como os cursos: Engenharia elétrica e Engenharia mecânica em 2013, Licenciatura em Letras e Engenharia da Computação em 2014 e 2015, respectivamente, e o ingresso da primeira turma de discentes no curso: Medicina em 2016. É importante ressaltar que além dos inúmeros cursos de graduação, a referida IES oferta também pós-graduação e ações de extensão, confirmando assim o tripé que caracteriza as universidades conforme descreve Silva (2019).

Ao tratar-se do elemento de CI Qualidade/Investimento em TI, esse também foi identificado junto aos elementos de CE contidos nos RG. No entanto, cabe destacar inicialmente que mesmo o investimento feito em TI sendo um item tratado em todos os RG, somente em cinco relatórios ele ficou claramente evidenciado. Por exemplo, no RG 2016 a IES afirmou que foram pagos R\$1.404.207,13 em despesas de TI (RG, 2016, p. 132). O RG 2017, por sua vez, destaca que no referido ano a infraestrutura de laboratórios e ambientes administrativos da IES foi ampliada por meio da aquisição de equipamentos laboratoriais e de tecnologia da

informação. Por último, em 2020, a IES modernizou seus recursos de TI com o objetivo de oferecer serviços públicos de qualidade, de forma efetiva, eficiente e eficaz. Para isso, adquiriu novos computadores, monitores e *notebooks* no montante total de R\$2.012,846,00 e de *softwares* no valor de R\$236.471,00.

Com relação à identificação do elemento de CI denominado Sistemas de Informação, este também foi identificado no RG da IES. Ele foi encontrado em oito dos dez RG analisados nesta pesquisa. Neste ponto, é importante mencionar que os sistemas informacionais da IES passaram por um processo de evolução durante o período observado. No RG 2012, por exemplo, foi mencionado que “estava, naquele momento, sendo feita a implementação do Sistema de Informações Gerenciais de Recursos Humanos (SIGRH), já com algumas funcionalidades em uso, que facilitará o trabalho da equipe responsável pela área de gestão de pessoas” (RG, 2012, p. 65). No RG 2015, a IES afirmou que “os sistemas de informação disponíveis em seu portfólio foram desenvolvidos pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e são denominados SIGs”. Por outro lado, a IES afirma também que “existem também outros sistemas menores desenvolvidos internamente” (RG, 2015, p. 134). O RG 2016, por sua vez, afirmou que este seria o último ano que os SIGs dependeriam de manutenção por parte da UFRN (RG, 2016, p. 131). Os RG referentes a 2017 a 2019 também trataram sobre os sistemas informacionais, no entanto, relataram sobre seu uso em específico. Conforme foi observado, a IES possui sistemas de informações que contribuem diretamente para suas atividades. Silva (2019) já havia destacado anteriormente que as IES exigem uma estrutura administrativa equipada com sistemas de informação que contribuem com o planejamento, a tomada de decisão e a transparência das ações.

Por fim, o último elemento de CI identificado nos RG da IES foi o elemento denominado Comunicação. Este elemento foi identificado em todos os dez RG analisados. Conforme foi observado, a IES conta com uma assessoria de comunicação que é responsável pelos principais canais de comunicação entre a IES e toda a comunidade. Conforme o RG 2019, “a Assessoria de Comunicação (Assecom) é responsável por planejar e executar as estratégias de comunicação e tem por finalidade divulgar ações e decisões institucionais, sejam elas de caráter administrativo ou de conhecimento produzido em atividades de ensino, pesquisa, extensão ou inovação” (RG, 2019, p. 32). Com relação aos canais de comunicação, alguns destes (ouvidoria, carta de serviços e redes sociais, por exemplo) se confundem com os canais de relacionamento

por terem funções semelhantes. No entanto, é importante mencionar a importância deste elemento uma vez que é o canal entre o que é a IES, o que ela produz e toda a comunidade.

Cabe destacar que os RG analisados mostram que a IES possui um bom número de elementos de CI relacionados ao seu CE, uns, ainda são tratados de forma incipiente e outros, são destacados de forma mais clara e com maior frequência. No geral, percebe-se, por meio dos RG, que a IES tem buscado atender suas avaliações de desempenho junto ao MEC, o que corrobora com estudos anteriores (LEE, 2018; MARTINS; SANTANA, 2014) e tem conseguido agregar valor social e valor ambiental por meio de suas ações reforçando o estudo de Ndou *et al.* (2018). Com relação à inovação, os RG não deixam claro que a UFERSA tem inovado por meio do elemento Inovação/P&D, o que vai na contramão do estudo de Freitas Júnior *et al.* (2013). No entanto, esse mesmo estudo é corroborado pela IES quando se identifica o elemento Filosofia/Processos Gerenciais. Além disso, seus sistemas de informação atendem sua estrutura acadêmica e administrativa, o que é apoiado por Silva (2019).

Na análise do Regimento Geral da IES, este teve destaque justamente na identificação dos elementos de CI relacionados ao CE. Foram oito elementos de CI identificados nos dois RGL analisados, enquanto a soma dos elementos de CI relacionados ao CH e ao CR totalizaram apenas cinco elementos. Logo, observa-se que mesmo o foco do referido documento ser direcionado ao estabelecimento e normas complementares ao Estatuto, assim como também à disciplina de aspectos comuns das unidades organizacionais e dos serviços ofertados pela IES, ainda traz informações relevantes sobre como a estrutura organizacional da IES pode contribuir com seu CI.

O primeiro elemento de CI identificado com relação ao CE da IES foi a Propriedade Intelectual. Assim como citado em alguns PDI e nos Relatórios de Gestão (RG) analisados no item anterior, o RGL destaca que a Propriedade Intelectual será promovida pelo Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e será um dos produtos que fortalecerá a integração entre Universidade, órgãos do governo, setor produtivo e sociedade (RGL, 2020, p. 59). Nessa mesma acepção também foi feita a identificação do elemento de CI denominado Inovação/P&D.

Conforme o RGL 2020 a inovação, a pesquisa e o desenvolvimento serão objetos do NIT e da Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (RGL, 2020, p. 42). Já o elemento de CI denominado Tipos/Qualidade dos Produtos e Serviços foi observado nos dois RGL. Ele foi identificado nos trechos em que os RGL mencionam a estrutura de cursos e outros serviços

ofertados pela IES. Esses três primeiros elementos são de suma importância para que a IES se desenvolva em consonância com a Economia do Conhecimento, uma vez que a educação e a inovação são dois dos quatro pilares (TIC, aprendizagem, educação e inovação) que compõem essa nova economia conforme cita Hadad (2017) e Tchamyou (2017).

O elemento de CI denominado Práticas Ambientais foi identificado no RGL 2020. Este documento elencou que seria função da Divisão de Meio Ambiente: planejar e controlar os programas e as ações ambientais; desenvolver a comunicação e as ações relacionadas à educação ambiental; administrar a operação, monitoramento, e propor destinação final aos fluentes gerados nas estações de tratamento de esgoto; elaborar, atualizar, executar e monitorar o plano de gerenciamento de resíduos sólidos no âmbito institucional; dentre outras atribuições (RGL, 2020, p. 61). Esse elemento reforça o que o PDI e o RG mencionaram sobre o papel da IES na construção de ações de sustentabilidade e fortalece o seu compromisso em criar valor ambiental por meio da aplicação do seu CI corroborando com o estudo de Ndou *et al.* (2018).

No RGL 2020 foi identificado também a instituição do funcionamento de unidades responsáveis pelo elemento de CI denominado Governança Corporativa, assim como também, do elemento de CI denominado Sistemas de Relacionamentos. Esse último, por sua vez, o RGL 2020 menciona como sendo a ouvidoria da IES a sua unidade administrativa responsável pelo acompanhamento e tratamento das manifestações dos usuários dos serviços públicos prestados pela IES (RGL, 2020, p. 65). Por fim, os dois últimos elementos de CI identificados nos RGL e relacionados ao CE da IES foram Sistema de Informação e Comunicação. O primeiro sendo citado como os sistemas administrados pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) e o segundo, pela Assessoria de Comunicação (ASSECOM).

Ao término da identificação dos elementos de CI relacionados ao CE, com base no Regimento Geral (RGL), é possível verificar a complexidade organizacional que envolve este tipo de instituição. Huggins (2008) já havia mencionado essa questão quando afirmou que a existência de conhecimento desenvolvido pelas IES era claramente apenas um segmento de um conjunto de processos mais complexos dentro de todo um empreendimento necessário para a educação superior. Logo, os elementos de CE aqui identificados contribuem para o referido estudo.

Por fim, na análise dos elementos de CI relacionados ao CE, não foram identificados elementos de CE conforme pode ser observado no Quadro 10.

### 4.1.3 Capital Relacional

A última dimensão de Capital Intelectual (CI) analisada foi o Capital Relacional (CR). Na análise dos documentos institucionais foram identificados os seguintes elementos de CI:

Quadro 11 – Elementos de CR identificados nos documentos institucionais

Tipo de CI e Elemento de CI	Tipo de documento				
	BP	PDI	RG	RGL	EST
<b>3. Capital Relacional</b>					
3.1 Carteira de Discentes		SIM	SIM		
3.2 Lealdade/Fidelidade dos Clientes Usuários					
3.3 Captação de Discentes		SIM	SIM		
3.4 Retenção de Discentes					
3.5 Satisfação do Usuário			SIM		
3.6 Investimentos em TI/ Discente					
3.7 Assistência ao Discente		SIM	SIM	SIM	SIM
3.8 Parcerias Discente /Outros Usuários		SIM	SIM		
3.9 Relacionamento com o Discente /Outros usuários			SIM		
3.10 Participação no Mercado					
3.11 Treinamento do Discente					
3.12 Inovação Focada no Discente		SIM	SIM		
3.1 Customização					
3.14 Franquias					
3.15 Licenças					
3.16 Repetitividade dos Negócios					
3.17 Imagem da Empresa					
3.18 Nome/Reputação da Companhia		SIM			
3.19 Canal de Distribuição					
3.20 Prêmios/Certificações		SIM		SIM	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Assim como não foram encontrados elementos de CE na análise do estatuto da IES, na análise do Balanço Patrimonial (BP) não foi possível identificar elementos de CI relacionados ao CR da mesma. Em seguida, ao analisar o Plano de Desenvolvimento (PDI) este permitiu identificar sete elementos de CI, sendo esses: Carteira de Discentes; Captação de Discentes; Assistência ao Discente; Parcerias Discente/Outros Usuários; Inovação Focada no Discente; Nome/Reputação da Companhia; Prêmios/Certificações. Para identificação destes elementos,

foram considerados os discentes como os principais clientes de relacionamento da IES sem desconsiderar a relação com os demais *stakeholders*.

O elemento de CI denominado de Carteira de Discentes foi abordado com mais atenção no PDI 2021-2025. Conforme esse documento, a IES possuía 9.894 alunos matriculados em cursos de graduação até o semestre 2021.1, sendo 9.443 em cursos presenciais e 451 em cursos a distância (PDI 2021BP, p. 60). Atualmente a mesma possui 41 cursos presenciais e tem a perspectiva de aprovar mais três cursos de graduação, sendo o curso de licenciatura em Física no campus de Caraúbas, bacharelado em direito no campus de Pau dos Ferros e, por último curso de psicologia no campus Mossoró (PDI 2021, p. 97). Com relação ao elemento de CI denominado de Captação de Discentes, o PDI tratou do tema utilizando-se do termo ingresso. Conforme o PDI 2021-2025, “[...] a IES adota como a principal forma de acesso aos cursos de graduação o Sistema de Seleção Unificada (SISU)” (PDI, 2021, p. 91).

Outro elemento de CI identificado foi a Assistência ao Discente que é uma das áreas estratégicas da IES e foi bastante discutida nos três PDI analisados. Conforme o PDI 2021-2025, a “assistência estudantil corresponde ao conjunto de ações que têm por finalidade ampliar as condições de permanência, na Universidade, dos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica” (PDI, 2021, p. 129). Desde o PDI 2009-2013 que a IES já buscava ações nessa área. Dentre as várias ações elencadas, destaca-se que a IES “buscará reestruturar os programas de assistência aos discentes, reestruturar o Programa de Moradia Acadêmica e Melhorar as condições de qualidade de vida do residente da Vila Acadêmica” (PDI, 2009, p. 45).

O PDI 2015-2020, por sua vez, antes de traçar objetivos, metas e ações para a assistência estudantil, fez um breve relato da sua importância:

O estímulo à permanência na Ufersa alicerça-se em programas que subsidiam desde valores acessíveis para refeições no restaurante universitário para discentes de graduação presencial à moradia estudantil, serviço de psicologia, assistência social, atendimento odontológico e prática desportiva, todos de responsabilidade da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários. O Restaurante Universitário oferece diariamente almoço e jantar. Na moradia estudantil são ofertadas 313 vagas para discentes dos cursos de graduação presencial. A infraestrutura de assistência estudantil está sendo ampliada significativamente, para possibilitar o aumento do número de discentes atendidos (PDI, 2015, p. 43).

No PDI vigente (2021-2025), a IES elenca diversas ações para a assistência estudantil. Dentre elas: elevar em 25% o número de discentes atendidos pelo Programa Institucional de Assistência Estudantil (PIAE) com Índice de Rendimento Acadêmico (IRA) acima de 7,0 (sete),

em relação ao semestre letivo 2019.2 (PDI, 2021, p. 187); classificar a UFERSA no top 20 do *ranking* da Confederação Brasileira de Desporto Universitário (PDI, 2021, p. 195); e ampliar em 10% o número de discentes atendidos pelo PIAE (PDI, 2021, p. 195). Esse tratamento especial com a assistência ao discente por parte da IES fortalece a definição para o CR conforme o estudo de Edvinsson e Malone (1998) quando estes dizem que esse tipo de CI é caracterizado pelas relações em que as organizações adquirem e fidelizam durante sua existência.

Seguindo com a identificação dos elementos de CI, mais especificamente os elementos de CR, foi identificado, nos três PDI analisados, que a IES busca sempre parcerias voltadas para seus discentes. O PDI 2021-2025 foi o que mais detalhou esse tipo de elemento. Conforme esse PDI, “a partir de 2018, foi ofertado um edital de apoio à mobilidade discente, contemplando onze discentes no ano de 2019, dos quais sete foram para missões internacionais, possibilitando-lhes desenvolver parte do seu trabalho de mestrado e doutorado em instituições internacionalmente reconhecidas. Os destinos, em 2019, incluíram EUA, Espanha e Argentina, fortalecendo a parceria entre a UFERSA e instituições destes países” (PDI, 2021, p. 36).

Com relação à inovação, é importante ressaltar que é um termo que está presente em todos os PDI analisados. No entanto, o elemento de CI denominado Inovação Focada no Discente só foi identificado a partir do momento que o PDI 2021-2025 menciona que uma de suas metas estratégicas é “aumentar o financiamento de atividades de inovação (bolsas e editais) em 100% em relação ao ano base de 2020” (PDI, 2021, p. 172). Logo, percebe-se que não existia uma diferenciação do que era inovar na IES e o que era inovar como foco somente no discente. Nesse ponto, é importante verificar que a partir do momento em que a IES consegue direcionar recursos específicos para a inovação por parte dos seus discentes ela está incentivando também o empreendedorismo que é um objetivo estratégico na Economia do Conhecimento, conforme destaca Gavurova *et al.* (2018).

Seguindo com a identificação dos elementos de CI referentes ao CR, os dois últimos elementos identificados foram Nome/Reputação da Companhia e Prêmios/Certificações. Ambos foram identificados no último PDI (PDI 2021025). A reputação foi tratada dentro do Plano de Gestão de Riscos da IES, mais especificamente, quando discorre sobre os eventos denominados “riscos de imagem/reputação do órgão” (PDI, 2021, p. 133). Percebe-se que a IES buscou planejar de forma bem articulada sua gestão de risco, incluindo a sua reputação, o que confirma a sua importância como sendo um ativo intangível para a gestão estratégica conforme afirmado por Guerrero e Monroy (2015). Por fim, o elemento de CI Prêmios/Certificações foi

identificado quando o referido PDI menciona a participação da IES no *Ranking* Universitário da Folha (RUF) e no *Times Higher Education* (THE). Em 2019 a UFERSA ficou na 91ª colocação do RUF (PDI, 2021, p. 154) e na posição 1000+ no THE (PDI, 2021, p. 155).

Ao final da identificação dos elementos de CI, referentes ao CR, nos PDI da IES, percebe-se que esses também são tratados de forma superficial. Sendo que diversos elementos não constam dele: lealdade do discente, satisfação, franquias, licenças, etc. Apesar do PDI não ter foco na divulgação de informações deste tipo, é importante ressaltar que a ausência desses itens de CR diminui a visibilidade da IES em mostrar sua relevância dentro da sua economia local, assim como Hadad (2017) descreve o papel das IES em seu estudo, e na promoção dela enquanto organização que promove utilidade econômica, valor social e ambiental, conforme papel das IES proposto por Ndou *et al.* (2018).

Na análise do Relatório Geral (RG) também foram identificados os elementos de CI referentes ao Capital Relacional da IES. Ao todo foram identificados sete elementos de CI nos RG analisados. Foram eles: Carteira de Discentes; Captação de Discentes; Satisfação do Usuário, Assistência ao Discente; Parcerias Discente/Outros Usuários; Relacionamento com o Usuário; e Inovação Focada no Discente.

O primeiro elemento de CI identificado com base naqueles que são relacionados ao CR da IES foi a Carteira de Discentes. Elemento esse que é a principal razão de a IES existir, uma vez que o ensino é o primeiro pilar do tripé ensino, pesquisa e extensão descrito por Silva (2019). O referido elemento foi identificado em todos os RG com base nas informações relacionadas ao número de discentes matriculados em cursos de ensino e pós-graduação. Conforme o RG 2021, no referido ano esse número foi de 10.662 discentes (10.042 na graduação e 620 na pós-graduação), sendo que destes, 1.070 foram diplomados à época do relatório. Outro elemento de CI identificado na relação de CR foi a Captação de Discentes. Esse elemento é um fator resultante do elemento identificado anteriormente e esteve presente em todos os RG analisados. Conforme relatado pela própria IES em seu RG 2021, houve a adoção pela instituição, desde o ano de 2012 do Sistema de Seleção Unificada (SISU) e a partir deste, oferece vagas para candidatos participantes do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) (RG 2021, p. 45). Neste mesmo ano, a IES ofertou 2.710 vagas por meio do SISU, destas, 2.552 foram ocupadas (RG, 2021, p. 45).

Seguindo com a identificação dos elementos de CI, foi identificado, com relação ao CR da IES, o elemento identificado como Satisfação do Usuário. Neste momento foram incluídos

vários usuários dos produtos e serviços acadêmicos e não somente os discentes. Conforme a própria IES relatou em vários dos seus RG, que não possui nenhum mecanismo sistematizado para o gerenciamento no que se refere ao acompanhamento de indicadores relacionados à satisfação na prestação dos seus principais serviços. No entanto, foi observado no RG 2020 e no RG 2021 que nestes dois períodos a IES relatou o nível de satisfação por parte dos seus usuários com relação à utilização do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). Conforme o RG 2021, a IES registrou um nível de satisfação de 3,92, em uma escala de 1 a 5, conforme monitoramento feito pela Controladoria Geral da União (CGU) (RG, 2021, p. 32).

Assistência ao Discente também foi outro elemento de CI identificado em todos os RG analisados na pesquisa. Conforme observado, trata-se de uma política institucional consolidada e que vem aumentando gradativamente seu número de beneficiários. Em 2021, por exemplo, foram contabilizados 6.283 auxílios destinados aos estudantes (RG, 2021, p. 65). No mesmo ano, a IES ofertou R\$4,21 milhões para auxílios destinados à compra de computadores, *notebooks* e contratação de planos de *internet*. Ação essa, considerada essencial pela IES para apoio aos seus discentes durante a pandemia da Covid-19 (RG, 2021, p. 64). A IES também oferta vagas na moradia estudantil dos seus quatro *campi*, sendo que em 2021 o total de discentes ocupando vagas neste instrumento de assistência estudantil foi de 868 residentes. Além de oferecer condições de permanência para os discentes em situação de vulnerabilidade, a Assistência ao Discente também promove utilidade econômica, o que ajuda a confirmar o estudo de Ndou *et al.* (2018). Os autores afirmam que as universidades criam valor econômico, social e ambiental a partir da sua atuação.

Foi identificado também que a IES possui o elemento de CR denominado Parcerias Usuário/Outros Parceiros. Sendo que, outra vez, foram considerados outros usuários além do discente da IES. Dos dez RG analisados, esse elemento foi identificado apenas em cinco relatórios. Conforme o RG 2012, às parcerias feitas pela IES têm buscado o desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas e são realizadas com diversos outros órgãos, como: Banco do Nordeste do Brasil e Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Norte, entre outros (RG, 2012, p. 26). No ano de 2019, o RG específico deste período mostrou que na IES existiam 17 instrumentos de parceria internacional vigentes (RG, 2019, p. 54), número esse que se repetiu em 2020 (RG, 2020, p. 73). Dessas parcerias internacionais, três foram celebradas no ano de 2021, sendo elas com: Universidad Nacional de Jujuy, da Argentina; Universidade Amilcar Cabral, de Guiné-Bissau; e, UNICESMAG, da Colômbia

(RG, 2021, p. 39). Apesar dos RG trazer poucas parcerias, é possível verificar que há um esforço da IES em criar relações entre suas comunidades acadêmicas.

Em seguida, outro elemento de CI identificado na IES foi o Relacionamento com o discente/Outros usuários. Esse foi identificado em sete dos dez RG analisados. É um elemento relacionado ao CR da IES e os canais utilizados por esse envolvem meios já relatados em outros elementos de CE supracitados: ouvidoria, carta de serviços, SIC, redes sociais, etc. Destaca-se a divisão feita pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) com relação às organizações que se relacionam com a IES. Conforme o RG 2020, a IES se relaciona diretamente com: outras IES, Governo Federal, CGU e TCU, fornecedores e comunidade (RG, 2020, p. 32).

Por último, de forma bastante superficial, foi identificado o elemento de CI, denominado Inovação Focada no Discente, que foi identificado no RG 2021 quando a IES afirmou que “fomenta o empreendedorismo e a inovação por meio de incubadoras de empresas e empresas juniores” (RG, 2021, p. 21). Apesar de ter sido identificado somente no último RG, esse elemento de CI mostra como a IES percebeu que esta temática contribui diretamente para uma formação profissional estratégica dentro da economia do conhecimento, o que está de acordo com Gavurova *et al.* (2018). Complementando, Huggins (2008) afirma que o fomento ao empreendedorismo pode fazer com que a IES consiga atender o ambiente político da sua região.

Os 10 RG analisados não permitiram identificar muitos elementos de CI relacionados ao CR da IES. O destaque ficou por conta do elemento de CI denominado Carteira de Discentes e o elemento Assistência Estudantil que foram identificados em todos os RG analisados. Tendo em vista que outros autores (LI; PIKE; HANIFFA, 2008; MARTÍNEZ-TORRES, 2006) afirmaram que o CR da organização é formado pelas relações que uma organização tem com seus usuários e com o meio ambiente, percebe-se que falta a IES utilizar melhor o seu RG anual para que possa evidenciar quais relações são utilizadas, quais seus interesses, dentre outros.

Na análise do Regimento Geral (RGL) da IES, apenas dois elementos de CI foram identificados com relação ao Capital Relacional (CR). Foram eles: Assistência ao Discente e Prêmios/Certificações. O primeiro foi identificado nos dois RGL analisados. A IES afirma que prestará assistência e fomentará diversas iniciativas, tais como: programa de moradia, alimentação, bolsas e auxílios; atividades de natureza cultural, artística, comunitária, recreativa e esportiva; e condições para participação em cursos e eventos (RGL, 2020, p. 97). A assistência ao discente aparece outra vez como sendo uma área de destaque para o CR da IES, o que mostra que a essa tem procurado solidificar a política de incentivo à permanência de seus discentes.

O elemento de CI Prêmios/Certificações, por sua vez, foi identificado apenas no RGL 2020. Conforme o presente documento institucional, a IES poderá conceder títulos de Mérito Universitário e criar e conceder prêmios e distinções como recompensa às atividades acadêmicas e administrativas por meio do seu Conselho Universitário (CONSUNI) (RGL, 2020, p. 12). É uma forma de a IES reconhecer os esforços de seus servidores e até mesmo de pessoas externas que contribuíram de forma relevante para sua atuação.

Apesar da identificação de poucos elementos de CI relacionados ao CR da IES, a análise do RGL permite destacar dois importantes relacionamentos: a permanência estudantil e o reconhecimento por meio de prêmios e certificações. Alguns autores (LI; PIKE; HANIFFA, 2008; MARTÍNEZ-TORRES, 2006) caracterizam o CR justamente por meio das relações que a organização (nesse caso, a IES) tem com seus clientes (considerando os discentes como sendo os principais clientes da IES) e com o meio ambiente.

Por fim, ao analisar o Estatuto (EST) da IES em relação ao seu Capital Relacional (CR), foram identificados dois elementos de CI na IES, sendo eles: Assistência ao Discente e Prêmios/Certificações. Com relação ao elemento Assistência ao Discente, o estatuto afirma que a IES prestará assistência ao corpo discente, sem prejuízo de suas responsabilidades com os demais membros da comunidade universitária (UFERSA, 2016, p. 43-44). Sobre o segundo elemento Prêmios/Certificações de CI, o Estatuto vai reafirmar que a criação e a concessão de prêmios dentro da IES é competência do CONSUNI (UFERSA, 2016, p. 12). Além disso, o estatuto afirma que IES concederá uma menção honrosa ao discente que obtiver índice de eficiência acadêmica igual ou superior a 9,0 (nove), a ser conferido na ocasião da colação de grau (UFERSA, 2016, p. 12).

Tendo em vista que o Estatuto da IES permitiu a identificação de apenas quatro elementos de CI em sua composição, é importante destacar que os elementos de CH e CR identificados repetiram-se nos outros documentos institucionais anteriores, sendo eles: Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação e Qualificação Profissional (Capital Humano) e Assistência ao Discente e Prêmios/Certificações (Capital Relacional). Com isso, é possível observar mais uma vez a preocupação da IES em fortalecer seu CH, principalmente por meio do aperfeiçoamento do seu corpo de servidores, o que mais uma vez corrobora com o estudo de Zamberlan e Pozzobon (2010) que afirmam que as IES precisam reter seu Capital Humano. A Assistência ao Discente, por sua vez, ficou demonstrada também no Estatuto como sendo um

dos principais elementos de CR da IES o que reforça as características deste tipo de CI mencionadas por Li, Pike e Haniffa (2008) e Martínez-Torres (2006).

#### 4.1.4 Contexto geral de itens de CI identificados

Após a análise das informações obtidas junto aos cinco documentos institucionais acima elencados, foi possível identificar inúmeros elementos de CI na IES conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Número de elementos identificados por tipo de CI

<b>Tipo de Capital</b>	<b>DC</b>	<b>PDI</b>	<b>RG</b>	<b>RGL</b>	<b>EST</b>	<b>Total</b>
<b>Documento</b>						
<b>Capital Humano</b>	1	8	14	3	2	<b>28</b>
<b>Capital Estrutural</b>	4	10	14	8	0	<b>36</b>
<b>Capital Relacional</b>	0	7	7	2	2	<b>18</b>
	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>82</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

DC: Demonstrações Contábeis

EST: Estatuto

PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional

RG: Relatório Geral

RGL: Regimento Geral

Ao analisar a disposição dos dados na Tabela 1, destaca-se o Capital Estrutural (CE) que aparece como sendo o tipo de CI mais evidenciado pelos documentos analisados. Em seguida, aparece o Capital Humano (CH) da IES como sendo o segundo tipo de CI com mais elementos identificados e por último, aparece o Capital Relacional (CR). Com relação ao documento institucional com mais elementos identificados, este foi o Relatório de Gestão (RG). A análise identificou 35 elementos de CI no conjunto dos dez RG analisados, conforme a Tabela 2. O Plano de Desenvolvimento Institucional vem logo em seguida com 25 elementos de CI identificados nos três PDI analisados. O Estatuto, por sua vez, foi o documento institucional com menos elementos de CI identificados. Ao todo, apenas 04 elementos foram identificados.

Em relação aos elementos de CI mais identificados, a Tabela 2 sintetiza os elementos que mais vezes foram identificados na análise de todos os documentos institucionais.

Tabela 2 - Elementos de CI mais identificados

Elemento de CI	Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação	Qualificação Profissional	Propriedade Intelectual	Assistência ao Discente
Nº de identificações	4	4	4	4

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme pode ser observado na Tabela 3, quatro elementos de CI foram identificados em quatro documentos institucionais diferentes. Dois estão relacionados ao CH da IES: Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação e Qualificação Profissional. Um elemento de CI refere-se ao CE da IES que é a Propriedade Intelectual. E por último, o elemento que mais vezes foi identificado trata-se de um elemento de CR, que por sua vez foi a Assistência ao Discente.

Diante do exposto, é possível afirmar que a pesquisa atingiu o seu objetivo específico de identificar os elementos de CI na IES. Por meio desta identificação, foi possível observar que IES possui uma relação significativa de elementos de CI relacionados em seus principais documentos institucionais, o que confirma os estudos de Tonis e Braicu (2019) e Vinig e Lips (2015) no sentido de que as IES são grandes detentoras de Capital Intelectual. Com relação ao RG, é importante destacar que este se mostrou ser o documento mais relevante no sentido de informações relacionadas ao CI da IES, mesmo que o seu formato de informações tenha outra finalidade. Neste sentido, seu aperfeiçoamento pode contribuir com a gestão da IES por meio do incentivo à divulgação voluntária de informações contendo indicadores de Capital Intelectual assim como apontou Li, Pike e Haniffa (2008) quando afirmaram que essa prática tem ajudado a minimizar a assimetria de informações entre empresas e os seus *stakeholders*.

## 4.2 PERCEPÇÃO DA EQUIPE DE GESTÃO QUANTO AO CI NA IES

### 4.2.1 Visão Geral do Capital Intelectual

O roteiro de entrevistas buscou, inicialmente, verificar de forma genérica a visão que os gestores entrevistados têm sobre os relatórios atuais na IES e o contexto de CI. Isso ocorreu nas questões 1 e 2 do referido instrumento de coleta. Logo depois foram aplicadas as perguntas relacionadas aos três tipos de CI (CH, CE e CR) e em seguida, a seção 6 trouxe outras 4 questões sobre a transparência das decisões superiores, a possível adoção de indicadores e a adoção de relatórios específicos de CI na IES.

Com relação ao modelo atual de relatórios da IES, foi destacado pelos entrevistados que há sim relatórios ricos em informações e estes são facilmente encontrados. A IES disponibiliza os relatórios de forma acessível em seu portal de modo que qualquer pessoa pode consultá-los. No entanto, foi destacado por alguns entrevistados que nem sempre essa informação é compreensível. O entrevistado E01, por exemplo, destacou que muitos relatórios são disponibilizados em formato de texto e muitos deles são longos, o que dificulta a visibilidade de algumas informações. A entrevistada E04 complementa o entendimento de E01 remetendo a dificuldade de entendimento desse tipo de documento. Conforme E04, “[...] esses relatórios muitas vezes são longos, muito extensos, com linguagem muito técnica e isso dificulta um pouco para que a população externa a universidade possa compreender”. No entanto, os entrevistados ressaltam também que eles estão sendo aprimorados ano após ano. Logo, enxergam melhorias significativas nessa problemática.

Com relação ao Capital Intelectual como um todo, os entrevistados elencam alguns pontos que, na sua visão, são elementos que garantem que a IES tenha um diferencial quando comparada a outras instituições. Para os entrevistados E01, E04 e E05, o Plano de Desenvolvimento Pessoal da IES vem proporcionando um grande avanço na construção do Capital Humano na IES. A entrevistada E05 afirmou que o apoio à capacitação é um grande incentivo na construção deste tipo de CI. Os entrevistados E02 e E03 destacam que o fato de a IES está localizada no Semiárido, e desenvolver práticas sustentáveis para este tipo de região, é por si só um diferencial no CI. O entrevistado E06 destaca o fato de o quadro de servidor da IES ser formado por servidores qualificados. Sendo que os docentes, em sua maioria, são mestres e doutores, o que reforça a importância dada a estes servidores no estudo de Martins e Santana (2014) que afirmam que esses possuem significativa influência na qualidade dos serviços ofertados. Por fim, o entrevistado E07 reconhece todos esses pontos elencados, afirma que o quadro de servidores é muito qualificado e que as capacitações promovem um grande incentivo na construção desse CI. No entanto, destaca que ainda não é suficiente e a IES precisa avançar mais nesse aspecto.

Quanto ao planejamento da IES, esse se dá por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que foi analisado no item 4.1.2 desta seção. Conforme apontado pelos entrevistados, esse documento vem sendo aprimorado a cada edição. A Entrevistada E05 destacou que o último PDI elaborado seguiu a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) para definição dos seus objetivos. No entanto, ela afirma que “[...] quanto ao acompanhamento

desses objetivos e metas, a IES ainda precisa trabalhar melhor”. Acho que a gente ainda não conseguiu alimentar de forma sistematizada esse andamento (E05). O entrevistado E07 corrobora com esse entendimento e afirma que “[...] o acompanhamento, e principalmente a avaliação de resultados, é a parte que deveria interessar aos gestores e a comunidade, isso porque é o reflexo do que realmente a IES está fazendo dentro daquilo que ela se programou” (E07).

Com relação à tomada de decisão e transparência desse processo, os entrevistados mostraram-se divididos sobre a temática. Alguns afirmaram que a IES é muito transparente e destacaram alguns pontos que mostram isso. E01 e E06, por exemplo, destacaram o portal “Números UFERSA”, que é uma página da IES onde toda a execução orçamentária e financeira é colocada à disposição da comunidade, e o fato de todas as assembleias dos conselhos superiores serem transmitidas de forma simultânea em plataformas como o *YouTube*. Por outro lado, outros entrevistados (E02 e E04) afirmaram que muitas decisões não são tão claras por parte da gestão superior e deixam muitas dúvidas de como e porque foram tomadas. Conforme E04, “[...] a IES tem transparência de recurso, tem de orçamento. Mas, de alguns tipos de decisões de gestão, porque certas coisas acontecem, motivadas pelo quê, a gente não tem. Acho que isso está piorando nos últimos anos” (E04).

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre como possíveis indicadores de CI poderiam contribuir com resultados mais satisfatórios para a IES e qual importância dariam a um relatório específico de CI. Quanto ao relatório, eles foram unânimes em afirmar que em uma escala de importância, de 01 a 10, classificariam como sendo algo muito importante. Todos responderam 10. Já com relação aos indicadores, o entrevistado E01 ressaltou que, quando os indicadores são visíveis, eles contribuem para que a instituição, como um todo, possa coletivamente buscar melhorias para fortalecer as áreas que estão em grau deficitário. O entrevistado E06, por sua vez, lembra que é por meio dos indicadores que a IES consegue enxergar o que ainda precisa melhorar e o que ela tem de mais forte para ofertar. O entrevistado E07 além de ter destacado a importância desses indicadores, complementou dizendo que:

[...] na dimensão CH, por exemplo, nós temos que traçar indicadores, e principalmente, depois que calcular, fazer a comparação com nossos pares, com outras instituições semelhantes, outros órgãos, e a partir de comparativo, direcionar nossas estratégias. O CI da IES existe, independente da gente mensurar, medir, avaliar ou não. Ele está lá. O CH, o CE e o CR estão no nosso dia-a-dia. Eles participam do nosso trabalho. O que a gente tem que fazer é tentar usá-los para melhorar o nosso resultado.

O que a gente tem que fazer é propor a mensuração de cada um deles e dizer como eles podem contribuir para melhorar o resultado da instituição (E07).

Logo, percebe-se que os entrevistados reconhecem a importância do CI da IES, acreditam que os indicadores são muito importantes para que a instituição possa verificar seu nível atual nas três dimensões de CI (CH, CE e CR) e que um relatório específico de CI seria muito relevante para que se inicie um novo processo relacionado ao fornecimento de suas informações.

#### 4.2.2 Capital Humano

Conforme a Tabela 3, as subcategorias de CH que mais vezes foram encontradas nas sete entrevistas realizadas foram as subcategorias Qualificação Profissional e Reconhecimento. Estas tiveram 7 e 6 referências identificadas, respectivamente. A categoria comprometimento, por sua vez, não foi identificada em nenhuma das entrevistas.

Tabela 3 - Total de referências de Capital Humano

<b>Categorias de análise</b>	<b>Subcategorias de análise</b>	<b>Total de referências codificadas</b>
Capital Humano	Qualificação profissional	7
	Reconhecimento	6
	Capacidade de inovação	3
	Comprometimento	0
	Liderança	5
	Motivação	5
	Desempenho	5
	<b>Total</b>	<b>30</b>

Fonte: Elaboração própria a partir da saída de dados 1 do Nvivo® (Anexo A).

Inicialmente os entrevistados foram questionados se a atual equipe acadêmica (docentes, técnicos administrativos, pesquisadores, etc.) atendia a demanda atual da instituição, considerando seus objetivos. Conforme foi observado, há uma divisão entre os entrevistados quanto a essa questão. Uma vez que, alguns entrevistados (E03, E05e E07) consideram que sim, que a atual equipe atende à demanda atual. Outra parte (E01, E04 e E06) dos entrevistados, por sua vez, ressaltam que há uma lacuna entre a quantidade e a qualidade da equipe, haja vista a equipe atender sim a demanda, mas, se encontrar sobrecarregada pela falta de um quantitativo

maior de servidores, em especial, o número de técnicos-administrativos em educação, conforme pontuou a Entrevistada 04 (E04):

[...] falando quantitativamente, nosso corpo técnico administrativo está extremamente defasado. Até nessa questão de força de trabalho, por questões de gestão por competência, por exemplo. E a gente não consegue levar isso para frente porque nós não temos servidores, quantidade de servidores para isso. Mas, temos servidores capacitados para tal. Ou seja, qualitativamente nós temos. Acho que para o público docente é um pouco melhor. Os docentes quando se afastam eles têm substituto. Então hoje, eu acho um grande desafio para instituição, para cumprir com o plano de desenvolvimento organizacional, é a quantidade de servidores TAE. É bem difícil. E para além da quantidade, tem a outra questão que a gente conhece, de ter servidores que não entregam, tanto quanto deveriam (E04).

O entrevistado E02 complementa que mesmo considerando a qualidade dos servidores atuais, o déficit de pessoal influencia diretamente e faz com que a atual equipe ainda não atenda toda a demanda da IES. Ele mesmo afirmou: “Eu acho que não atende. Não como a gente imaginava. Não como a gente imagina. Tem cursos que ainda faltam professores. Também faltam técnicos administrativos”.

Os entrevistados foram questionados sobre a qualificação profissional da IES e quais as formas de incentivo recebidas por seus servidores. Conforme já observado na Tabela 1, as subcategorias Qualificação Profissional e Reconhecimento foram os elementos de CI mais identificados com base na categorização de análise relacionada ao CH da IES, o que corrobora com os resultados do estudo de Rodrigues, Petine e Rodrigues (2020) que identificou que a capacitação de pessoal nas IES é de suma importância para a adequação às mudanças estruturais e políticas.

Segundo seis, dos sete entrevistados, a qualificação é algo bastante incentivado pela IES e um dos fatores que motiva os servidores na busca de suas capacitações é a ascensão financeira de seus rendimentos, uma vez que é pago um adicional por titulação a mais do que aquela exigida no edital de seleção. A única ressalva feita por alguns entrevistados é sobre a participação dos servidores técnico-administrativos na referida política de qualificação. A entrevistada E04 afirma que:

[...] a IES não tem a figura do técnico-administrativo substituto. Então isso é outro fator que dificulta. Os técnicos administrativos não conseguem se afastar na velocidade e proporção que os docentes conseguem, porque para isso eles precisam que os seus colegas assumam as suas funções. A gente depende daquele coleguismo (E04).

No entanto, E04 ainda destaca que apesar dessa dificuldade, já houve avanços para a categoria. Ela afirma que isso vem acontecendo nos últimos 4 anos quando houve a regulamentação do afastamento deste tipo de servidor e com ela a construção dos *rankings*, de pontuação para prioridade no afastamento, que também era algo que não existia.

Com relação ao reconhecimento aos servidores da IES, a equipe de gestão entrevistada reconhece os esforços realizados, porém, alguns dos entrevistados fazem ressalvas de que há muito a melhorar neste aspecto. Conforme os entrevistados E01 e E06, existe na IES uma premiação chamada “servidor destaque”, na qual os servidores escolhem, entre si, aquele que de alguma forma se destacou nas atividades. É anual e sua última edição foi antes do início da pandemia da Covid-19 (2019). O entrevistado E02, por sua vez, destacou que existe outra premiação chamada “mérito administrativo”. Essa é destinada a servidores que prestaram serviços relevantes a instituição e foram escolhidos por algum tipo de indicação. É importante destacar também que os entrevistados mostraram a necessidade de melhorar e ter novas formas de incentivo (E05), assim como apontaram que a IES não evoluiu no sentido de aproveitar novas ferramentas e utilizá-las em benefício do reconhecimento dos seus servidores. A entrevistada E04, por exemplo, destacou o fato do trabalho remoto ter sido adotado durante a pandemia da Covid-19 e que logo depois das medidas de afrouxamento (do combate ao coronavírus) esta modalidade foi extinta na IES. Para ela, não faz mais sentido o cumprimento de uma jornada com horários extremamente rígidos. Ela acredita que a IES deveria buscar ter mais preocupação com o desempenho do que com a carga horária do seu servidor.

Os entrevistados também foram questionados sobre a construção de inovação organizacional na IES e colaboração (capacidade de inovação) dos servidores nesse processo. Conforme as repostas obtidas junto às entrevistas, o elemento inovação organizacional foi considerado como sendo algo que não vem acontecendo com tanta frequência na IES e, quando acontece, é de maneira muito lenta. Para o E06, isso se dá pelo fato de a IES ser do setor público. E afirma que:

[...] o serviço público é muito burocrático e acaba que, em termos de inovar dentro do próprio trabalho, dentro da própria instituição, a forma em que se trabalha, eu acredito que isso não é uma realidade. Então, a Universidade vai precisar mudar muitos processos para poder dizer que é uma Universidade que desenvolve uma gestão organizacional inovadora (E06).

O roteiro de entrevista também trouxe o elemento de CI liderança para que os gestores da IES pudessem responder. Conforme observado, o E01 destacou que a IES trata da formação de líderes por meio de parcerias com outras instituições, como por exemplo, a Escola Nacional de Aprendizagem (ENAP). Os entrevistados E02, E03 e E04 destacaram um curso de liderança específico que foi realizado com vários gestores da IES. Por outro lado, E02 ressalta também que, a própria forma como a Reitoria foi nomeada é algo impositivo que influencia na liderança dos setores da IES. Para o entrevistado E07, é necessário que a IES tenha uma atenção maior na formação dos seus líderes. Ele acredita que:

[...] não dá para esperar nascer um líder naturalmente. A gente tem que formar, aperfeiçoar os que já temos. Por que é um processo dinâmico e às vezes um indivíduo que não está exercendo uma função de liderança hoje, amanhã vai estar. Então, ele tem que estar apto para isso para que não tenha nenhum prejuízo para a instituição (E07).

Por último, buscou-se verificar a percepção dos gestores entrevistados quanto à motivação dos demais servidores na IES para trabalhar em equipe. Conforme foi observado, todos os entrevistados apontaram que há sim motivação por parte de vários servidores. No entanto, isso acontece de modo não institucionalizado e todos os entrevistados acreditam que a IES precisava criar políticas que incentivem essa motivação e não depender única e exclusivamente de ações pontuais de seus setores.

Diante do exposto, percebe-se que a equipe de gestão entrevistada tem uma percepção bastante positiva sobre o CH da IES. Os entrevistados apontam que a IES contribui de forma positiva na construção do seu CH o que reforça os achados do estudo de Zamberlam e Pozzobon (2010) que afirmam que as IES devem criar e reter esse tipo de CI. Assim como também, o que ressalta Rodrigues, Petine e Rodrigues (2020) sobre a importância de capacitar os servidores da IES. No entanto, várias foram as ressalvas feitas pelos gestores dentro da construção do Capital Humano na IES. Destaca-se a preocupação com o déficit de servidores, assim como também, a dificuldade dos técnicos-administrativos garantirem seus afastamentos para qualificação e a não institucionalização de ações que incentivem a criação de lideranças e a motivação de equipes.

### 4.2.3 Capital Estrutural

Conforme a transcrição e codificação das entrevistas, foram analisadas as subcategorias relacionadas ao Capital Estrutural da IES e as referências codificadas para esta dimensão encontram-se descritas na Tabela 5:

Tabela 4 - Total de referências de Capital Estrutural

<b>Categorias de análise</b>	<b>Subcategorias de análise</b>	<b>Total de referências codificadas</b>
Capital Estrutural	Inovação organizacional	0
	Infraestrutura física e tecnológica	1
	Práticas ambientais	8
	Patentes	4
	Sistemas informacionais	8
	Sustentabilidade econômica e financeira	1
	Responsabilidade Social e Corporativa (RSC)	0
	Gestão de processos	13
	Acervo e laboratórios	8
	Sistemas de comunicação	2
<b>Total</b>		<b>45</b>

Fonte: Elaboração própria a partir da saída de dados 2 do Nvivo® (Anexo A).

Conforme as respostas obtidas nas entrevistas, foi possível verificar que o tema criação de patentes ainda é algo muito incipiente na IES. Com isso, percebe-se que o ambiente universitário por si só não é um espaço propício à inovação devido única e exclusivamente ao fato de ter uma concentração de CI e pela geração, compartilhamento e disseminação de ativos de informação e conhecimento, conforme apontado no estudo de Freitas Júnior *et al.* (2013). No entanto, alguns dos entrevistados (E02, E03, E05 e E06) consideram que houve certo aumento no número de patentes registradas nos últimos anos na IES e isso se deu principalmente por meio do trabalho do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). Eles afirmaram que é um trabalho que ainda não evidencia registros de patentes em alta escala, mas que, quando comparado a anos anteriores, mostra que há sim um número maior de patentes registradas. O entrevistado E01 afirmou que:

[...] nos últimos anos a criação de patentes se tornou bastante incentivada, então a UFERSA melhorou em termo de 500% em relação ao que vinha sendo criado de inovação em relação aos anos anteriores. Durante os anos anteriores a UFERSA

produziu 2 ou 3 patentes, agora a instituição está produzindo em torno de 20 e essa inovação está crescendo cada vez mais (E01).

Ainda com relação à criação de patentes, a entrevistada E04 destacou que não conhece quantas patentes já foram registradas na IES. Conforme a entrevista, isso se evidencia pelo fato de que a IES tem dificuldade de informar parte dos seus serviços:

[...] eu não conheço. E isso eu acho que é uma fraqueza nossa, que é a dificuldade que a gente tem de informar para a sociedade sobre um serviço relevante que estamos executando. A gente tem muita dificuldade de entender o que que está sendo feito, o que é que está acontecendo. De fato, não tenho conhecimento. Aí eu fico pensando: se a instituição não tem essa informação bem trabalhada, como é que a gente vai mostrar para a sociedade que a gente é faz um trabalho relevante (E04).

Dando continuidade, a segunda questão relacionada a CE abordou sobre as práticas ambientais realizadas na IES e como elas contribuem para o desenvolvimento sustentável da região em que a mesma está localizada. Conforme foi observado, em todas as entrevistas foram encontradas relações com a presente subcategoria de análise, uma vez que todos os entrevistados afirmaram que a IES vem sim praticando ações que contribuem no desenvolvimento sustentável regional, eles destacaram o Plano de Logística Sustentável (PLS) da IES que já foi citado anteriormente na identificação dos elementos de CI relacionados aos documentos institucionais.

Conforme o E01, a IES oferece diferentes ações no sentido de promover a sustentabilidade, tais como arborização, coleta de resíduos sólidos, trabalho dentro dos lixões da região, etc. O entrevistado E02, por sua vez, destacou que a IES vem se destacando com os investimentos em energias renováveis fotovoltaicas, a compostagem e o reaproveitamento de água das centrais de ar-condicionado para irrigação de jardins. Os entrevistados E03, E04 e E05 destacam que o fato da IES ter sido criada inicialmente com cursos voltados a convivência com a seca, como por exemplo, o curso de graduação de Agronomia e o curso de pós-graduação em Manejo de Solo e Água, e por criar ações para a região semiárida, também influencia suas ações sustentáveis. O entrevistado E06 relatou o fato de um dos *campi* da IES ter um projeto de empreendedorismo e negócios de impacto sociais, além de lixeiros específicos para o recolhimento de pilhas e baterias. Por último, o entrevistado E07 ressalta que a IES vem tendo destaque em suas ações de sustentabilidade e estas estão alinhadas diretamente com os objetivos da Organização de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Assim, é possível verificar que a IES tem sido uma referência para outras instituições ao seu redor corroborando com os achados de

Xu e Liu (2020) que destacam que o investimento, por parte dessas instituições, em CI contribui para a obtenção de vantagem competitiva e sustentável.

Em seguida, a questão 11 do roteiro de entrevistas, buscou verificar a percepção dos gestores da IES com relação aos seus sistemas informacionais. Conforme apontado por todos os entrevistados, os sistemas informacionais que a IES utiliza atualmente foram adotados, pois foram originados em outra IES. Logo, estes são bem adaptados à realidade das universidades. Os entrevistados afirmaram ainda que os sistemas informacionais utilizados na IES são sistemas bem completos e ricos de funcionalidades.

Apesar da importância dada aos sistemas informacionais da IES, todos os entrevistados apontaram ressalvas que a IES precisa observar para uma melhor utilização desses. Por exemplo: melhorar o formato de seus relatórios (E03), implementar processos mais flexíveis (E04) e melhorar o seu processo de atualização de módulos (E07). A entrevistada E04, por exemplo, destacou que acaba utilizando inúmeros formulários do *Google Forms* pelo fato de que ainda falta habilitação de alguns módulos do sistema que ela utiliza na IES. Partindo do pressuposto de que os entrevistados consideraram que o quadro de servidor da IES é capacitado, essa lacuna reforça a necessidade apontada por Zamberlan e Pozzobon (2010) quando estes destacam em sua pesquisa que as IES precisam incentivar a troca de conhecimento dentro do seu ambiente.

As questões 11 e 12 buscaram verificar a percepção dos gestores com relação aos processos operacionais na IES. Na primeira questão, os entrevistados foram questionados sobre a objetividade e a eficácia dos referidos processos, ou seja, buscou-se verificar como a IES trata a sua gestão de processos. Conforme as respostas obtidas, o E01 não considera que a IES tem uma boa gestão de processos. Esse ressaltou que os processos da IES passam pela dificuldade em não seguir um mapeamento. Afirma ainda que os processos são executados conforme a mentalidade que os servidores vão formando com o conhecimento daquela atividade e por isso, ele não considera que os processos da IES são objetivos e eficazes.

Os demais entrevistados reconheceram que existem sim alguns processos que conseguem ser mais objetivos e eficazes. Mas, ressaltam vários fatores que precisam ser observados para que aconteçam melhorias nesse sentido. Segundo os mesmos, os próprios sistemas utilizados, o número de servidores envolvidos, etc., são condicionantes que precisam ser avaliados para que os processos ocorram sempre da melhor forma possível. Essa

preocupação é importante no sentido de que as IES executam um conjunto complexo de processos, conforme afirma Huggins (2008), dentro do seu contexto de atividades.

Inclusive, percebe-se que a IES iniciou um processo de gestão de seus processos. Isso foi observado com base na questão 12 que buscou verificar a percepção dos gestores da IES sobre como a instituição promove a cultura organizacional para mapear seus processos, geri-los e torná-los parte integrante de seus documentos institucionais. Todos os entrevistados concordaram que a IES passa por um momento, iniciado recentemente, de gestão dos seus processos. E isso se deu com a implantação de um setor específico, o escritório de processos, que é responsável por difundir a cultura do mapeamento de processos na IES.

A entrevistada E04 faz um relato muito interessante de como aconteceu esse processo de criação do escritório e sua forma de trabalho:

[...] acho que isso vem acontecendo de maneira mais ativa nos últimos 4 anos com a criação do escritório de processos. Com a criação do escritório de processos foi feito um estudo, foi definida a metodologia e as pessoas estão sendo treinadas constantemente para tal. Eu acredito que nós estamos caminhando para instituir e para promover essa cultura. Ela ainda não existe 100%, mas eu acho que nós estamos no caminho. A gente já está caminhando nesse sentido de formar servidores, de preparar os servidores, preparar as unidades, para que todos os nossos processos sejam mapeados e para que assim, a gente consiga torná-los mais eficientes (E04).

Finalizando essa temática sobre processos organizacionais, o entrevistado E07 destaca que é de suma importância que a IES mantenha o servidor ativamente envolvido nesse na construção dessa metodologia. Conforme o seu relato, “[...] quando o indivíduo é chamado para construir um processo organizacional ele também se sente reconhecido porque na hora de fazer uma alteração no seu ambiente de trabalho, ele é visto como alguém importante dentro da sua equipe” (E07).

Por último, buscou-se verificar a percepção dos gestores da IES com relação à estrutura física e o acervo atual de bibliotecas da IES, assim como as instalações e equipamentos de seus laboratórios de ensino. A entrevistada E05 considera que tanto as bibliotecas quanto os laboratórios da IES têm uma estrutura muito boa e atende de forma muito satisfatória a demanda atual. Os demais entrevistados corroboram que de fato há uma boa estrutura, tanto de bibliotecas quanto de laboratórios. Mas, enxergam também alguns problemas que precisam ser solucionados pela IES. O entrevistado E06 destaca que “[...] a IES cresceu muito nos últimos anos e há muitos projetos que ainda precisam ser desenvolvidos dentro dos seus laboratórios” (E06). Logo, isso exige uma ampliação dos mesmos e um investimento em tecnologia. Já o

entrevistado E07 frisa que além de ter laboratórios e investimentos em compras de equipamentos, é importante também lembrar que estes exigem manutenção:

[...] em relação à existência de laboratórios e equipamentos, excelente. O que eu acho que está carente um pouco é em relação a manutenção. É um ponto que atualmente eu vejo que deixa a desejar. Tem que ter cuidado, porque a gente faz um investimento muito alto, são equipamentos caros. Se investe muito recurso, muito capital nisso e tem que zelar. Então a manutenção é fundamental. Então assim, a estrutura é ótima, na minha opinião e o que tem que ter é um pouco mais de zelo na parte de manutenção (E07).

Logo, percebe-se que há uma preocupação, por parte de alguns gestores, em fazer com que além do investimento na construção de espaços e equipamentos físicos, haja também um olhar cauteloso com a manutenção destes a fim de dar suporte à geração de conhecimento na IES.

O CE como visto, é formado pela propriedade da organização, seus processos, as informações em banco de dados (LI; PIKE; HANIFFA, 2008; MARTÍNEZ-TORRES, 2006). Após a análise da percepção dos gestores com relação ao CE da IES, destaca-se que este tipo de CI tem fatores que tem contribuído de forma bastante positiva para sua construção e retenção, como por exemplo, sua infraestrutura física, suas práticas ambientais, o apoio do Núcleo de Incubação Tecnológica no incentivo de criação de patentes, o mapeamento de processos, etc. No entanto, várias são as lacunas encontradas ao lado dessas iniciativas. Destacando-se, por exemplo, o fato da dificuldade na manutenção da infraestrutura, o desconhecimento sobre o registro de patentes, limitação da equipe de mapeamento de processos e falta de módulos específicos nos sistemas de informação.

#### **4.2.4 Capital Relacional**

Após a análise das entrevistas realizadas, foram encontradas, para a dimensão Capital Relacional, as seguintes referências conforme a Tabela 6, na qual a subcategoria de análise mais referenciada foi o elemento assistência estudantil:

Tabela 5 - Total de referências de Capital Relacional

<b>Categorias de análise</b>	<b>Subcategorias de análise</b>	<b>Total de referências codificadas</b>
Capital Relacional	Ensino	1
	Pesquisa	6
	Extensão	7
	Satisfação	1
	Transferência tecnológica	0
	Marca	1
	Eventos socioculturais	7
	Incubação empresarial	6
	Financiamento de projetos	11
	Premiação	9
	Assistência estudantil	12
	Diversidade e inclusão social	1
<b>Total</b>		<b>62</b>

Fonte: Elaboração própria a partir da saída de dados 3 do Nvivo® (Anexo A).

Seguindo o roteiro de entrevistas, inicialmente, foi perguntado aos entrevistados sobre os eventos sociais e culturais promovidos pela IES. Conforme foi observado, parte dos entrevistados concorda que a IES realiza grandes eventos sociais e culturais e estes promovem uma boa imagem junto à sociedade. Dentre os eventos listados por esses entrevistados, destacam-se: o Encontro de Computação do Alto Oeste Potiguar (ECOP) (E01), o Natal Sem Fome (E02), as aulas de teatro, dança, chorinho, violão e de canto promovidas pelo Núcleo de Arte e Cultura (NAC) (E06), dentre outros. Do ponto de vista destes entrevistados, a IES tem agregado valor social por meio de seus eventos envolvendo a comunidade externa o que corrobora com Bongiovanni, Renaud e Cairns (2020) que afirmaram que o papel das IES está cada vez mais ultrapassando as barreiras de seus muros para atender uma maior necessidade na transferência de conhecimento para estes usuários.

Por outro lado, outros entrevistados destacaram que a IES poderia ter uma participação maior junto à sociedade a partir da promoção de eventos sociais e culturais. A entrevistada E04, por exemplo, fez um comparativo entre a IES e outra instituição de ensino superior do mesmo estado e afirmou que essa se encontra muito à frente quando se trata de promoção de eventos. A entrevistada E05, por sua vez, lembra de que alguns eventos são promovidos de forma interna e poderiam ter uma amplitude de conhecimento maior, no entanto, falta divulgação. Já na visão do entrevistado E07, a IES tem uma carência de eventos sociais e culturais, que são eventos fundamentais para o nome da instituição (E07). Ele até cita algumas ações, como por exemplo,

o coral do Núcleo de Arte Cultura da IES, mas ressalta que não é uma coisa recorrente. Por isso, afirma ainda que essa cultura precisa ser mudada ao ponto da IES ser um espaço de referência em eventos sociais e culturais para a sociedade.

Em seguida, buscou-se verificar a percepção dos gestores quanto à incubação de empresas por parte da IES objeto desta pesquisa. Sobre esse elemento de CI, alguns entrevistados (E02, E03 e E04) afirmaram não saber quantas empresas a IES tem em processo de incubação. No entanto, E03 ressalta que vem acontecendo um esforço nesse sentido nos últimos anos e afirma ter conhecimento que a IES tem, atualmente, duas incubadoras atuantes.

Outros três entrevistados (E01, E05 e E06) consideram que há, na IES, um número relevante de empresas incubadas, apesar das dificuldades que a instituição tem em infraestrutura para acomodar diferentes empresas e também de pessoal para acompanhar atividades que são desenvolvidas por elas. O entrevistado E07 concorda e reconhece a importância do processo de incubação dentro da IES. O mesmo ressalta que acompanhou esse processo em outras gestões e achava que na época havia sim um número relevante de empresas incubadas, no entanto, reconhece que há espaço para mais. Desta forma, partindo da premissa de que a incubação é um processo que visa promover a inovação e estimular o empreendedorismo, os resultados encontrados por meio das respostas obtidas corroboram com o estudo de Lee (2018), uma vez que este afirma que é por meio do ensino superior que se cria capacidade de inovação e, com esta, impulsiona-se a competitividade.

Logo depois, o roteiro de entrevista trouxe uma questão sobre a relação da IES com entidades de financiamentos de projetos. Todos os entrevistados foram unânimes de que existem projetos muito relevantes na instituição e que esses são frutos de parcerias externas. Alguns desses projetos foram citados por parte dos entrevistados: Projeto Acesso à Terra Urbanizada e Projeto *Smart City*. No entanto, os entrevistados também destacaram que a questão de parcerias externas ainda é algo incipiente na IES e que as mesmas são resultado de iniciativas isoladas por parte de alguns servidores. Neste sentido, a entrevistada E05 destaca que “[...] a instituição precisa estimular mais do que nunca essa questão do desenvolvimento de projetos financiados com recursos externos, uma vez que o seu orçamento próprio tem sido cada vez mais restrito” (E05). A afirmativa de E05 reforça o entendimento de Rodrigues, Petine e Rodrigues (2020) de que as IES devem se adequar às mudanças ocasionadas em decorrência dos gastos autorizados, que recentemente vem sendo impactada negativamente com o teto de gastos públicos imposto pela Emenda Constitucional nº 95/2016 (BRASIL, 2016).

A questão 18 tratou a promoção de políticas para criação de projetos de pesquisa e extensão. Os entrevistados destacaram que existe um processo bem transparente no incentivo à criação desse tipo de projeto. Conforme mencionado por alguns gestores, essa política se dá por meio de editais e são ofertados de forma regular pela IES. Os mesmos apontaram como possível problema nessa temática a limitação de orçamento, o que também está ligado ao teto de gastos público imposto pela Emenda Constitucional nº 95/2016 (BRASIL, 2016). O entrevistado E02 destaca que “[...] o problema que há atualmente é a questão orçamentária da universidade que vem sendo reduzida bastante. Mas, da forma que é organizado, é uma forma bem transparente” (E02). A entrevistada E04 também corrobora com essa preocupação relacionada ao orçamento e destaca que o fato de a IES estar inserida em uma região com um parque industrial muito limitado, também é outro fator que acaba limitando a captação de recursos para o incentivo a novos projetos. Feitas estas ressalvas, é possível verificar que os gestores entrevistados consideram que a pesquisa e a extensão são elementos de CR bem difundidos na IES.

Seguindo com a análise do CR na IES, na questão 19, buscou-se verificar a percepção dos gestores quanto à Assistência Estudantil (AE) na IES. Assim como mencionado nos Relatórios de Gestão (RG), analisados no item 4.1.3, os gestores entrevistados também afirmaram que enxergam a AE como sendo um grande diferencial na IES. Os entrevistados E01, E05 e E06 elencaram que alguns instrumentos fortalecem a permanência dos discentes. São eles: o restaurante universitário, o ginásio poliesportivo, a moradia estudantil e os diversos auxílios que a IES oferece.

O entrevistado E02 destacou a importância que foi a inauguração das moradias, dos restaurantes e dos ginásios nos *campi* fora de sede, que até 2017 não contavam com esses equipamentos. Os entrevistados E04 e E07 além de elencarem os instrumentos da AE, afirmaram também que a vêem como algo que contribui diretamente até mesmo para a garantia alimentar de inúmeros discentes que não teriam como ter uma refeição de qualidade se não fosse o fato da IES ter restaurantes em que subsidia diariamente milhares de refeições. Assim como apontado nos documentos institucionais, a AE foi considerada pelos entrevistados como sendo um elemento de CR bastante difundido pela IES e que tem sido essencial para garantir a permanência de inúmeros discentes.

Outro elemento de CI abordado nas questões específicas de Capital Relacional foi a subcategoria Premiação. Sobre essa temática, os entrevistados apontam que a IES vem sendo premiada nos últimos anos e vem melhorando sua colocação ano após ano nos principais

*rankings* de avaliação acadêmica. O entrevistado E06 destacou que a IES passou a integrar o *ranking Times Higher Education* (THE), obteve também conceito máximo na avaliação do MEC junto ao curso de Direito e este, por sua vez, está entre os 10 cursos que mais aprovam no Exame da Ordem de Advogados do Brasil (OAB). O Entrevistado E01 destaca o fato de nos últimos anos a IES ter sido certificada como universidade empreendedora por parte da rede de Empresas Juniores do Rio Grande do Norte. O entrevistado E02, por sua vez, destacou o prêmio que a IES ganhou e foi destinado para investimentos em usinas fotovoltaicas. Por fim, os demais entrevistados destacaram outros cursos que notadamente se destacaram por obter conceito máximo nas suas avaliações.

As questões específicas de CR ainda buscaram verificar, de forma indireta, a percepção da equipe de gestão sobre outros elementos relacionados a este tipo de CI: ensino; satisfação; marca; diversidade e inclusão social; e transferência tecnológica. No entanto, esses elementos não tiveram tanto destaque, sendo mencionados de forma superficial por alguns entrevistados ou até não sendo mencionados pelos demais.

Por fim, destaca-se que, conforme a visão dos gestores entrevistados, a IES possui ações que contribuem de forma positiva para a formação do seu CR com base na definição utilizada no modelo teórico-empírico desta pesquisa que afirma que o mesmo é formado pelas relações que uma organização tem com seus clientes e com o meio ambiente (LI; PIKE; HANIFFA, 2008; MARTÍNEZ-TORRES, 2006). No caso específico da IES, ela tem seu CR caracterizado principalmente pela Assistência Estudantil e pela sua vocação em projetos.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES QUANTO AO CI NA IES

Ao analisar as respostas obtidas por meio da aplicação do questionário junto aos servidores da IES, inicialmente foi verificado o perfil dos participantes da pesquisa. A Tabela 6 descreve o percentual de respondentes por gênero e por idade:

Tabela 6 - Total de respostas por idade *versus* sexo

Idade	Sexo		Preferiu não responder
	Feminino	Masculino	
Entre 24 e 29 anos	1,22%	3,66%	0,00%
Entre 30 e 35 anos	12,20%	<b>17,07%</b>	0,00%
Entre 36 e 41 anos	<b>18,29%</b>	<b>17,07%</b>	0,00%
Entre 42 e 47 anos	6,10%	8,54%	0,00%
Entre 48 e 53 anos	3,66%	3,66%	1,22%
Entre 54 e 59 anos	0,00%	3,66%	0,00%
Acima de 60 anos	1,22%	2,44%	0,00%

<b>Total Geral</b>	<b>42,68</b>	<b>56,10%</b>	<b>1,22%</b>
--------------------	--------------	---------------	--------------

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2023).

Conforme pode ser verificado, a maioria dos respondentes da pesquisa são do sexo masculino. Estes totalizaram 56,10% do total de respostas. Com relação a idade dos respondentes, pouco mais de 64% tem entre 30 e 41 anos, o que demonstra que a IES tem um quadro de servidores formado, em sua maioria, por pessoas jovens.

A Tabela 7, por sua vez resume o perfil dos respondentes conforme seu grau de instrução e seu tempo de instituição:

Tabela 7 - Total de respostas por nível de instrução *versus* tempo de IES

Nível de instrução	Tempo na IES				
	Até 2 anos	Entre 3 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 15 anos	16 anos ou mais
Ensino superior	2,44%	2,44%	0,00%	1,22%	0,00%
Especialização/MBA	4,88%	7,32%	13,41%	4,88%	0,00%
Mestrado	0,00%	0,00%	<b>25,61%</b>	<b>13,41%</b>	2,44%
Doutorado	2,44%	0,00%	3,66%	9,76%	2,44%
Pós-doutorado	0,00%	0,00%	0,00%	1,22%	2,44%
<b>Total Geral</b>	<b>9,76%</b>	<b>9,76%</b>	<b>42,68%</b>	<b>30,49%</b>	<b>7,32%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2023).

Quando se observa o grau de instrução dos respondentes, percebe-se um elevado grau de escolaridade na IES, em que 63% dos mesmos possuem mestrado, doutorado ou pós-doutorado. Do restante, 30% têm pós-graduação em nível de especialização e 7% têm apenas graduação. Logo, percebe-se que o nível de escolaridade, e conseqüentemente a qualificação dos servidores, é alto. Nesta perspectiva, corrobora-se a afirmação de Rodrigues, Petine e Rodrigues (2020) de que um quadro de servidores bem qualificado dentro da IES é de suma importância para atender às mudanças estruturais e políticas. Com relação ao tempo em que trabalham na instituição, menos de 20% dos respondentes afirmaram ter menos de 06 anos de trabalho na IES. Neste sentido, é possível afirmar que a IES tem um quadro de servidores bastante experiente.

A Tabela 8, por sua vez, traz o perfil dos respondentes com base na categoria do seu cargo e com relação a ter Função Gratificada (FG) (incluindo aqui cargo de direção) ou ainda, se já exerceu esse tipo de função anteriormente, ou, por fim, se nunca exerceu:

Tabela 8 - Total de respostas por categoria *versus* Função Gratificada

Categoria	Função Gratificada		
	Exerce FG	Já exerceu FG	Nunca exerceu FG
Docente	1,22%	12,20%	4,88%
Técnico Adm.Educação	<b>10,98%</b>	<b>29,27%</b>	<b>41,46%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>12,20%</b>	<b>41,46%</b>	<b>46,34%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2023).

Com base nas respostas obtidas, a categoria com maior número de respondentes foi a de técnico administrativo em educação. Esta correspondeu a quase 82%. Por fim, destaca-se também o fato de os respondentes terem sido questionados se exerciam ou já exerceram algum tipo de função gratificada, algum cargo de direção ou de chefia ou de assessoramento, ou seja, funções e cargos de confiança. Conforme pode ser observado na Tabela 8, pouco mais da metade (cerca de 54%) dos respondentes afirmaram que exercem ou já exerceram em algum momento esse tipo de função. Logo, percebe-se que boa parte dos servidores da IES tem experiência com gestão.

#### 4.3.1 Capital Humano

Com relação ao Capital Humano, o questionário teve um total de dez questões. Essas foram caracterizadas por serem afirmativas que contemplavam aspectos relacionados à composição do referido tipo de Capital Intelectual. As questões 1 a 10 (Q1 a Q10) tiveram as seguintes respostas atribuídas pelos respondentes conforme a Tabela 9:

Tabela 9 - Total de respostas por questão de Capital Humano

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Discordo totalmente	0	1	0	1	6	3	7	7	17	7
Discordo	2	9	3	9	30	12	20	28	28	28
Indiferente	7	34	18	17	20	24	36	25	23	30
Concordo	55	36	57	43	23	34	18	20	13	15
Concordo totalmente	18	2	4	12	3	9	1	2	1	2
<b>Total</b>	<b>82</b>									

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2023).

A primeira questão tratou sobre o grau de qualificação profissional dos colaboradores (docentes, técnicos administrativos e terceirizados) da IES. Conforme é possível observar na

Tabela 9, uma grande parcela (cerca de 89%) dos respondentes concordou que o grau de qualificação da IES é elevado. Essa percepção por parte dos servidores em geral está de acordo com a percepção dos gestores que também visualizaram a qualificação pessoal como sendo de suma importância para as IES, e ratificando também o que afirmam Rodrigues, Petine e Rodrigues (2020) de que um quadro de servidores bem qualificado dentro da IES é de suma importância para atender às mudanças estruturais e políticas.

Em seguida, na questão 2, os respondentes analisaram se a IES possui um alto nível de capacidade propositiva na inovação em termos de oferta de novos produtos e serviços oferecidos. Conforme a Tabela 9, percebe-se que as respostas ficaram divididas uma vez que, 36 respondentes concordaram e outros 34 afirmaram ser indiferentes. Logo, pode ser que as inovações que acontecem na instituição não estejam sendo bem difundidas ou então, os seus servidores não estão se engajando no seu processo de formação. Ou ainda, pode ser que o referido processo esteja acontecendo de forma lenta por parte da IES, assim como ficou caracterizado durante as entrevistas.

Seguindo com a análise das questões, a terceira afirmativa tratava do grau de comprometimento da equipe acadêmica (docentes, técnicos administrativos e terceirizados) atual e a repercussão do seu trabalho na satisfação do cliente (comunidade). Para uma grande parcela (cerca de 70%) dos respondentes, a IES é formada por uma equipe responsável, comprometida e envolvida plenamente no trabalho e isso causa um impacto positivo na percepção e satisfação do usuário. Esse comprometimento apontado pelos respondentes também contribuiu com o entendimento de Martins e Santana (2014) que relacionam esse fator à garantia e qualidade dos serviços ofertados pelas IES.

Posteriormente, na questão de nº 4, buscou-se verificar a percepção dos respondentes com relação à atual equipe acadêmica (docentes, técnicos administrativos, pesquisadores, etc.) da UFERSA no que se refere ao atendimento pela equipe quanto à demanda da instituição, considerando sua missão. Pouco mais da metade (52%) dos respondentes concordaram que a equipe atual atende sim a referida demanda e 15% concordaram totalmente. Os servidores que não concordaram ou foram indiferentes à afirmativa, totalizaram 27 respondentes. Esse resultado contradiz, de certa forma, com as respostas da equipe de gestão com relação ao déficit de servidores apontado durante as entrevistas.

Em seguida, a questão 5 tratou da rotatividade de servidores na IES. Com base nas respostas ao questionário, percebe-se que cerca de 44% dos respondentes do questionário da

pesquisa discordaram da afirmativa feita. O total de respondentes que concordaram com a afirmativa foi 32% e 24% foram indiferentes. Considerando o fato de uma parcela relevante ter considerado que a IES tem sim um grau elevado de rotatividade de servidores migrando de setores, ou saindo para outra, esse resultado serve de alerta para a instituição com vistas à criação de políticas que incentivem a retenção de CH, assim como afirmam Zamberlan e Pozzobon (2010).

Na questão 6, foi tratado o ponto ligado aos treinamentos e qualificações de pessoal na IES, ou seja, se a IES oferece oportunidades suficientes para que seus servidores sejam capacitados e cresçam profissionalmente, de forma conjunta com a instituição. Do total de respondentes, 19% discordaram da afirmativa e outros 29% foram indiferentes. No entanto, pouco mais da metade (52%) dos respondentes concordaram com a afirmação, o que mostra que a IES tem buscado capacitar seus servidores por meio de treinamentos e incentivos à qualificação, o que confirma os resultados encontrados na identificação dos elementos de CH junto aos documentos institucionais e nas entrevistas.

A questão 7, por sua vez, afirmava que dentro da IES existia uma política de inovação organizacional na qual os seus servidores participam diretamente da construção de ações que buscam inovar. Com relação a esta afirmativa, apenas 23% dos respondentes concordaram com ela. Esse resultado pode até ser amparado pela visão da equipe de gestão que, conforme explanado nas entrevistas a IES não vem inovando tanto, e um dos fatores elencados por um dos entrevistados foi a burocracia do setor público. No entanto, é importante destacar que 33% dos respondentes discordaram da afirmação e outros 44% se mostraram indiferentes ao que foi colocado.

A questão seguinte, por sua vez, afirmava que a UFERSA promove momentos de reconhecimento para os seus servidores e que estes são incentivados a buscar os melhores resultados para a instituição. Com relação a esta questão, 43% dos respondentes discordaram, outros 31% foram indiferentes e apenas 26% dos respondentes concordaram. Esse resultado contradiz as respostas obtidas por meio das entrevistas junto à equipe gestora. Esses reconheceram que a IES busca reconhecer seus servidores por meio de premiação, como por exemplo, o prêmio servidor destaque e honorarias, tais como, a premiação chamada mérito administrativo.

Logo depois, na questão 9, foi verificada a percepção dos servidores sobre liderança. Apenas 17% concordaram que IES procura sempre formar novos líderes e que para isso há o

reconhecimento do trabalho dos seus servidores destaques e a realização de treinamentos específicos para formação de novos líderes. Outros 55% discordaram e 28% foram indiferentes. Com isso, percebe-se também que a maioria dos servidores discorda que há dentro da IES uma política de incentivo à formação de novas lideranças. Resultado este que apoia o que foi confirmado pelos entrevistados e mostra que a IES não tem como ação institucionalizada a formação de líderes.

Por último, a questão 10 trouxe o elemento referente à motivação. A questão afirmava que a UFERSA motiva seus servidores a fazer trabalhos em equipe e estes buscam sempre manter seus times fortes e integrados para conseguir os melhores resultados para a instituição. Apenas 20% dos respondentes concordaram com a afirmativa. Dos demais respondentes, 43% discordaram e 37% foram indiferentes. Com isso, do ponto de vista dos servidores em geral, a motivação é algo que não vem sendo disseminado por parte da IES, diferentemente daquilo que os gestores apontaram no sentido de que a IES tem sim motivação e que sua única lacuna é o fato dela não ser uma ação institucionalizada.

### 4.3.2 Capital Estrutural

Na parte do questionário destinada ao CE, foram feitas 10 questões específicas a este tipo de CI. A Tabela 10 descreve a distribuição das respostas atribuídas pelos respondentes às questões 11 a 20 (Q11 a Q20):

Tabela 10 - Total de respostas por questão de Capital Estrutural

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Discordo totalmente	6	2	1	6	2	4	13	3	7	4
Discordo	13	9	12	18	8	7	26	11	21	14
Indiferente	18	30	18	40	25	39	27	22	27	21
Concordo	42	37	42	15	38	28	16	40	26	37
Concordo totalmente	3	4	9	3	9	4	0	6	1	6
<b>Total</b>	<b>82</b>									

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2023).

Na questão inicial os servidores analisaram se a estruturação e a qualidade dos sistemas de informações e decisões da UFERSA são confiáveis e fornecem informações de qualidade para a efetividade do processo decisório. Conforme descrito na Tabela 10, verificou-se nas respostas, que 55% dos respondentes servidores concordaram com a referida afirmação,

enquanto outros, 23% discordaram e outros 22% disseram ser indiferentes para a afirmativa. Considerando que pouco mais da metade dos servidores consideraram que os sistemas informacionais da IES são confiáveis e efetivos, esse resultado corrobora com o entendimento da equipe de gestão que também considera que a IES tem bons sistemas informacionais. No entanto, a outra parcela de respondentes que não concordaram com a afirmativa, ou que foram indiferentes deve ser considerada, uma vez que a análise feita na subseção 4.2 apontou lacunas na utilização desses sistemas, conforme analisado nas subseções anteriores. Logo, aponta-se a necessidade de a IES observar o que precisa ser adaptado em seus sistemas, uma vez que eles são necessários na condução dos processos institucionais conforme apontado por Huggins (2008).

A questão seguinte, por sua vez, buscava analisar a percepção dos servidores sobre a sustentabilidade econômica/financeira da IES com relação aos seus projetos e atividades institucionais. Foi afirmado que estes apresentam um elevado grau de sustentabilidade na relação custo/benefício, pertinência (aceitação) institucional do mercado e relevância (repercussão) acadêmica social. Após as respostas obtidas para esta afirmação, foi observado que metade dos respondentes concorda com a afirmação. Por outro lado, 13% dos respondentes discordaram da afirmativa e outros 37% foram indiferentes para a afirmativa. Fato esse que pode ser visto como desconhecimento de projetos e atividades institucionais ou, a não participação nessas ações.

Continuando a análise das respostas obtidas, na questão 3 foi afirmado que a qualidade da infraestrutura física e tecnológica da instituição é satisfatória e adequada para a realização das atividades inerentes aos objetivos institucionais. Observando as respostas, percebe-se que 62% dos respondentes concordam com a assertiva, 22% foram indiferentes e apenas 16% discordaram. Logo, percebe-se que uma parcela relevante dos servidores da IES considera que há sim uma infraestrutura física e tecnológica adequada e que permite a instituição alcançar seus objetivos, o que corrobora também com o resultado das entrevistas nas quais os gestores afirmaram que a IES possui sim uma infraestrutura adequada para suas atividades.

Logo em seguida, na quarta questão, buscou-se verificar a percepção dos respondentes sobre a questão de a instituição se destacar no seu número de patentes registradas e se havia um amplo incentivo na divulgação de como lançar novos produtos e/ou serviços e garantir que estes sejam patenteados com segurança. Ao verificar o que os respondentes consideraram, foi possível perceber que estes, em grande maioria, disseram ser indiferentes (49%) ou discordaram

(29%) da mesma. Logo, na visão dos servidores, não há um número relevante de patentes registradas pela IES e esta não possui um processo de incentivo para a criação de novas patentes. Esse resultado contrapõe a visão dos entrevistados E01, E02, E03, E05 e E06 que afirmaram que houve um aumento no número de patentes registradas nos últimos anos na IES.

A quinta questão, por sua vez, buscou observar a percepção dos servidores quanto às ações ambientais da instituição. A questão afirmava que a instituição se destaca pelo seu grande número de ações ambientais. Segundo respostas dos servidores respondentes, mais da metade (cerca de 58%) concorda com a afirmativa, 30% se mostrou indiferente e outros 12% dos respondentes discordaram. Percebe-se, por meio das respostas obtidas, que boa parte dos servidores da IES consideram que a UFRSA consegue se destacar por meio de suas ações relacionados ao meio ambiente. Esse resultado também corrobora com a percepção da equipe de gestão entrevistada que elencou inúmeras ações de sustentabilidade por parte da IES, e reforça o que Xu e Liu (2020) afirmam sobre o fato de o investimento em CI contribuir para a obtenção de vantagem competitiva e sustentável nas organizações.

Na questão 6 foi afirmado que a instituição promove Responsabilidade Social Corporativa (RSC), mantém parcerias com a sociedade e busca sempre retornar esse apoio por meio de ações que agregam valor. Ao verificar as respostas obtidas, é possível perceber que quase metade (cerca de 48%) dos respondentes considerou ser indiferente a referida afirmativa, 39% dos respondentes concordaram e 13% discordou dessa afirmativa. O grande número de servidores afirmando ser indiferente a esta afirmativa pode ser pela falta de ações que enfatizem de fato o que é RSC e como ela é promovida por parte da IES. E, caso elas estejam efetivamente se realizando, a falta de divulgação por parte dos envolvidos também pode ser algo que tenha contribuído para que as respostas tenham demonstrado essa visão por parte dos servidores. Nessa perspectiva, a IES pode estar criando valor social conforme o estudo de Ndou *et al.* (2018) e ao mesmo tempo tenha dificuldade de mostrar isso à sociedade, conforme observado também pela entrevistada E04.

A questão seguinte, por sua vez, afirmava que os processos realizados durante a execução dos serviços prestados pela IES são objetivos e eficazes e que há muita agilidade na abertura e implementação desses processos e que eles são de fácil entendimento. Do total de respondentes, 48% discordaram, 33% foram indiferentes com a afirmativa e somente 19% concordaram. Nesta temática, em específico, é importante ressaltar que atualmente a IES possui um setor administrativo (denominado escritório de processos) voltado tão somente para o

mapeamento dos seus processos e esses, por sua vez, são validados e disponibilizados em portal virtual. Neste caso, a percepção dos servidores em discordarem ou serem indiferentes, pode ser justificada pelo baixo número de processos mapeados ou, ainda, pela falta de conhecimento pela não utilização dos referidos processos mapeados. Logo, esse resultado também contrapõe o que foi afirmado pela equipe de gestão que, de forma unânime, reconhece que a IES passa por um momento de implementação de gestão de processos justamente em decorrência deste escritório de processos.

Na questão 8, foi verificada a percepção dos servidores sobre a afirmativa de que a IES possui uma grande estrutura de bibliotecas e de laboratórios de ensino e pesquisa e a necessidade acadêmica é facilmente atendida de forma satisfatória por meio da referida estrutura física (prédios e acervo). Conforme mostra a Tabela 10, 56% dos respondentes concordaram com a afirmativa, outros 27% se mostraram indiferentes à afirmativa e 17% discordaram. Considerando que a maioria dos respondentes considera que a estrutura de bibliotecas e de laboratórios de ensino e pesquisa contribuiu sim para o atendimento das necessidades acadêmicas da IES, o que ajuda a construir o seu Capital Estrutural, este resultado corrobora com o que foi apontado nas entrevistas com os gestores. O fato de 44% dos respondentes terem se mostrado indiferentes ou discordado da afirmativa pode ser explicado pelo que os gestores elencaram como problemas a serem observados dentro dessa infraestrutura, como: a falta de manutenção física e a dificuldade em equipar alguns laboratórios que exigem investimentos maiores.

Neste mesmo sentido, na questão 9, foi feita a afirmação de que as instalações físicas e os equipamentos da instituição são suficientes e adequados para atender as demandas acadêmicas e administrativas da instituição e que os prédios da instituição não apresentam problemas físicos relevantes, os equipamentos de Tecnologia da Informação (TI) são modernos e os sistemas de apoio são constantemente atualizados. Os respondentes ficaram bem divididos com relação a esta afirmação. Dos respondentes, 34% discordaram da afirmativa, outros 33% afirmaram ser indiferentes e outros 33% concordaram com ela. Considerando o baixo percentual de respondentes que concordaram com a afirmativa, esse resultado também contrapõe aquilo que os gestores consideraram sobre este item. Neste sentido, é importante a IES analisar o que falta em sua infraestrutura e quais as lacunas precisam ser verificadas quanto aos seus equipamentos de TI e sistemas de informação, tendo em vista que esse conjunto é

essencial para o apoio dos processos necessários nas suas atividades conforme afirma Huggins (2008).

Por último, na questão 10, verificou-se a percepção dos servidores quanto aos sistemas de comunicação, às redes sociais e outros aspectos comunicativos da IES e se a política de relacionamento é suficientemente satisfatória para promover e aperfeiçoar a imagem da instituição. Conforme as respostas obtidas, 52% dos respondentes concordaram com a afirmativa, 26% afirmaram ser indiferentes para a afirmativa e outros 22% discordaram. O resultado aponta que pouco mais da maioria considera que a comunicação da IES tem sido eficaz, o que contribui para o fortalecimento do seu Capital Estrutural. Esse resultado ajuda a contribuir com o que foi encontrado nos RG de 2020 e 2021 quando estes relataram uma boa média 3,92, em uma escala de 1 a 5 no nível de satisfação por parte dos seus usuários com relação à utilização do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

### 4.3.3 Capital Relacional

Na última seção do questionário foram feitas 11 (Q21 a Q30) afirmativas relacionadas ao CR da instituição objeto desta pesquisa. A Tabela 11 mostra as respostas atribuídas pelos respondentes:

Tabela 11 - Total de respostas por questão de Capital Relacional

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
Discordo totalmente	6	2	1	6	2	4	13	3	7	4
Discordo	13	9	12	18	8	7	26	11	21	14
Indiferente	18	30	18	40	25	39	27	22	27	21
Concordo	42	37	42	15	38	28	16	40	26	37
Concordo totalmente	3	4	9	3	9	4	0	6	1	6
<b>Total</b>	<b>82</b>									

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2023).

A primeira questão trazia a afirmação de que a IES possui um nível alto de satisfação dos usuários com relação aos seus serviços prestados e que isso contribui para que sua imagem fosse positiva junto à comunidade regional e ao mercado. Conforme mostra a Tabela 9, 62% dos servidores que responderam à pesquisa concordaram com a afirmativa, 26% se mostraram indiferentes e apenas 13% dos respondentes discordaram. Com isso, percebe-se que os

servidores acreditam que há sim um nível relevante na satisfação dos usuários dos serviços prestados pela IES o que de certa forma contradiz o fato dos documentos institucionais afirmarem que a IES não possui um sistema de medição de satisfação de serviços, salvo, do nível de satisfação do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) conforme relatado no item anterior.

Em seguida, na segunda questão referente ao CR, buscou-se verificar a percepção dos servidores com relação ao peso e à repercussão do nome da instituição, enquanto marca no mercado, e se ela é referência em qualidade e em efetiva contribuição no desenvolvimento regional. Conforme respostas obtidas, 85% dos respondentes concordaram com a afirmativa, 12% se mostraram indiferentes e apenas 3% discordaram. Com isso, assim como aconteceu com a questão anterior, a afirmativa foi ratificada pelos respondentes que enxergam a IES como sendo uma referência de qualidade na região onde está inserida. Esse resultado reforça o entendimento de Huggins (2008) sobre a importância que a IES pode alcançar por meio da sua adaptação ao ambiente político e regional em que se encontra inserida.

Na terceira questão, foi feita a afirmação de que o índice de evasão, ou seja, de perda de discentes, é relativamente baixo e que o número de discentes que abandonam ou deixam de concluir seus estudos na instituição é muito pequeno. Conforme as respostas obtidas junto ao questionário, foi possível verificar que 52% dos respondentes afirmaram-se indiferentes com relação à assertiva feita, outros 37% dos respondentes discordaram e apenas 11% concordaram com a afirmação. Logo, percebe-se que, na visão de boa parte dos respondentes, há sim uma evasão considerável por parte dos discentes da instituição, o que pode ser um fator negativo na construção do seu Capital Relacional considerando que esse é representado pela capacidade de as organizações adquirirem e fidelizar usuários (EDVINSSON; MALONE, 1998). Tal resultado contradiz os esforços elencados pela equipe de gestores entrevistados, uma vez que esses mencionam algumas ações que buscam fortalecer a permanência estudantil na IES.

Na questão 4 foi verificada a percepção sobre empresas incubadas dentro da IES, se a IES possui atualmente um número relevante de empresas incubadas, promove e incentiva a criação de núcleos de incubação tecnológica, além de ofertar periodicamente editais para a incubação de novas empresas e a capacitação de servidores para gerir tais incubadoras. Ao observar as respostas obtidas percebe-se que 57% dos servidores respondentes foram indiferentes com a afirmativa, outros 22% dos respondentes discordaram e 21% concordaram com a afirmativa. Com isso, verifica-se que a incubação não é vista por grande parte dos

servidores da IES como algo que contribui diretamente com o seu Capital Relacional. Essa percepção também contradiz com alguns documentos institucionais, como o PDI, e com os entrevistados (E03, E01, E05, E06 e E07) que reconheceram o processo de incubação como algo que vem crescendo na IES, apesar das dificuldades com infraestrutura e com pessoal para gerir as incubadoras locais.

A quinta questão, por sua vez, afirmou que após o processo de incubação de empresas, a instituição busca manter relações institucionais com as empresas graduadas e isso permite que sejam visualizadas quais empresas foram graduadas por suas incubadoras. Com base nas respostas obtidas, percebe-se que provavelmente as respostas tenham sido influenciadas pela mesma percepção da questão anterior, uma vez que 66% dos respondentes afirmaram ser indiferentes à afirmação feita na questão, outros 21% concordaram e 13% discordaram dela. Considerando o número de respondentes que discordaram da afirmativa ou que se mostraram neutros sobre ela, verifica-se que o processo de incubação na IES não é um processo no qual os servidores verificam uma grande contribuição para a formação do seu Capital Relacional e, conseqüentemente, do seu Capital Intelectual.

Na questão 6, foi feita uma afirmação no sentido de que existe por parte da instituição um amplo acesso a entidades de financiamento de projetos e, com isso, a IES consegue lançar inúmeros editais de apoio ao financiamento de projetos acadêmicos que, por sua vez são amplamente divulgados, possuem transparência na execução e são vistos como potencializadores dos serviços da instituição junto à sociedade. Ao observar as respostas ao questionário, foi possível observar que 45% dos respondentes se mostraram indiferentes para a referida afirmativa, 29% dos mesmos discordaram e outros 26% concordaram. Neste sentido, é possível verificar que a maior parte dos servidores não considera o financiamento de projetos acadêmicos como um elemento relacional relevante na IES, diferentemente do que foi afirmado por alguns entrevistados (E02 e E04). Por outro lado, o resultado obtido pela percepção dos servidores quanto a esta temática contribui para o pensamento de E05 quando esta afirma que falta, por parte da IES, incentivo a projetos financiados com recursos externos e os recursos internos estão cada vez mais escassos.

A sétima questão, por sua vez, buscou verificar a percepção dos servidores quanto às ações de acesso à diversidade e à inclusão social dentro da instituição quando a instituição promove e incentiva a disseminação de práticas que garantem o direito e o acesso a essas ações. Conforme as respostas obtidas, cerca de 45% dos respondentes ratificaram a afirmativa quando

concordaram com ela. Por outro lado, 38% dos respondentes foram neutros e outros 17% discordaram da afirmativa. Com isso, é possível inferir que de um lado há uma parcela significativa de servidores que visualiza ações que garantem o acesso à diversidade e à inclusão social, o que contribui de forma direta para a criação de Capital Relacional na IES conforme as definições encontradas em outros estudos (EDVINSSON; MALONE, 1998; LI; PIKE; HANIFFA, 2008; MARTÍNEZ-TORRES; 2006; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005) para este tipo de CI. Assim como também existe uma parcela relevante de servidores que desconsideram esse processo na IES.

Na questão 8 foi afirmado que a assistência estudantil na instituição é satisfatória, uma vez que são ofertados editais de bolsas e auxílios, restaurante universitário de qualidade, transporte acessível, moradias amplas e confortáveis e são disponibilizadas inúmeras modalidades de esportes por parte da IES. Os respondentes, em sua grande maioria, corroboraram com a afirmativa, uma vez que 71% destes concordaram. O total de respostas indiferentes foi de 22% e apenas 7% discordaram da afirmativa. Logo é possível verificar que a assistência estudantil da instituição tem sido vista com bastante êxito e é um elemento através do qual os servidores enxergam as ações relevantes para a construção de CI na IES. Esse resultado confirma o que foi encontrado por meio da análise documental e das entrevistas, reforçando também o papel econômico (enquanto política voltada para discentes com perfil vulnerável) e social da IES conforme também apontado no estudo de Ndou *et al.* (2018).

Em seguida, na questão 9, foi verificada a percepção dos servidores quanto ao apoio acadêmico (estágio, pesquisa, extensão, etc.) da IES para conseguir reter os seus discentes. Ao observar as respostas obtidas, verifica-se que 48% dos respondentes concordaram, 34% foram indiferentes com a afirmativa e 18% discordaram. Partindo dos percentuais atribuídos a cada resposta, percebe-se que quase metade dos servidores acredita que há na instituição ações acadêmicas que promovem sim a retenção de discentes de modo que estes não precisem desistir dos seus cursos o que fortalece as relações entre a IES e seus principais usuários corroborando com as definições de CR encontradas em outros estudos (EDVINSSON; MALONE, 1998; LI; PIKE; HANIFFA, 2008; MARTÍNEZ-TORRES; 2006; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005). No entanto, o número de respondentes neutros e que discordaram da afirmativa pode revelar alguma lacuna da IES no sentido dessa evidenciar de uma melhor forma suas ações e resultados.

Por fim, na última questão da seção, buscou-se verificar a percepção dos servidores quanto ao reconhecimento da IES nacional e internacionalmente por meio de sua atuação. Foi

dito que essa tem recebido prêmios e certificações e que ela vem melhorando ano após ano suas posições nos principais *rankings* acadêmicos do Brasil e do mundo. Ao observar as respostas obtidas, foi possível verificar que 62% dos respondentes concordam com a afirmativa, 29% dos respondentes foram neutros e 9% discordaram da mesma. Com isso, foi possível perceber que uma grande parcela dos servidores acredita que a IES vem sendo reconhecida, tem recebido prêmios e tem garantido melhores posições nos *rankings* nacionais e internacionais. Esse resultado mostra a capacidade da IES em manter boas relações com seus diversos *stakeholders* e no meio onde se encontra inserida, características que contribuem de forma direta na construção do seu Capital Relacional conforme definido por estudos anteriores (EDVINSSON; MALONE, 1998; LI; PIKE; HANIFFA, 2008; MARTÍNEZ-TORRES; 2006).

#### **4.3.4 Contexto geral da percepção dos servidores quanto ao CI na IES**

Após a análise e interpretação das respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos servidores da IES, é possível afirmar que a pesquisa atingiu seu terceiro objetivo específico que foi averiguar qual a percepção dos servidores quanto ao CI na IES. Conforme observado nas respostas obtidas, os servidores da IES tiveram opiniões que muitas vezes contrariam a percepção servidores da gestão, principalmente no sentido de serem mais cautelosos em concordarem com afirmativas que caracterizavam elementos ligados ao CI da IES. Um exemplo muito nítido sobre essa questão foi sobre o processo de registro de patentes, em que de lado a equipe de servidores da gestão reconhecem que há sim um aumento no número de registro na IES e que a mesma incentiva essa prática e, por outro lado, os demais servidores não concordam ou afirmaram ser indiferente sobre tal prática.

Porém, é importante também ressaltar que em alguns momentos as respostas apontaram concordância entre a percepção de ambas as categorias, assim como também confirmavam resultados encontrados nos documentos institucionais analisados na subseção 4.1, como por exemplo, a identificação do incentivo à qualificação, assistência estudantil e outros elementos de CI.

#### **4.4 CÁLCULO DO ÍNDICE DE CI DA IES COM BASE NA PROPOSIÇÃO DE INDICADORES ADAPTADA DE CUNHA (2018)**

#### 4.4.1 Adaptação da proposta de Cunha (2018)

Para a utilização nesta pesquisa, a estrutura de indicadores de CI proposta por Cunha (2018) foi adaptada devido a alguns fatores, como a característica deste estudo, as técnicas de pesquisa selecionadas, os instrumentos de coleta utilizados, o tratamento de dados e por fim, a não possibilidade da medição dos indicadores de CI. Uma das adaptações realizadas se deu na nomenclatura de algumas categorias ou elementos de CI utilizados na estrutura de indicadores. Por último, houve também a exclusão de alguns elementos de CI, de modo a atender a realidade encontrada na IES objeto deste estudo, assim como também da adição de outros elementos com o mesmo objetivo.

A primeira adaptação foi feita na nomenclatura das categorias (tipos) de Capital Intelectual. Na estrutura de indicadores proposta por Cunha (2018) foram utilizadas: Capital Humano, Capital Organizacional e Capital Relacional. Nesta pesquisa, os termos foram adaptados para: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional para atender ao modelo teórico-empírico desta pesquisa. Com relação aos elementos de CI da estrutura de indicadores proposta por Cunha (2018), as principais alterações foram:

- **Capital Humano (CH):** foram excluídos sete elementos de CI nesta categoria, e foram incluídos outros oito elementos. Desses oitos elementos incluídos, cinco foram adaptações ou unificações das exclusões feitas. Logo, a estrutura original era formada por 13 elementos de CI relacionados ao CH e passou a ser de 11;
- **Capital Estrutural (CE):** foram excluídos quatro elementos de CI nesta categoria e foram incluídos outros quatro elementos. Dos elementos não excluídos, quatro foram distribuídos em apenas dois elementos de CI devido suas similaridades. Logo, a estrutura original era formada por 14 elementos de CI relacionados ao CE e passou a ser de 12;
- **Capital Relacional (CR):** foram excluídos nove elementos de CI nesta categoria e foram incluídos outros quatro elementos. Dos elementos não excluídos, houve algumas alterações nas suas nomenclaturas para atender a realidade da IES. Logo, a estrutura original era formada por 15 elementos de CI relacionados ao CR e passou a ser de 10.

As exclusões de elementos de CI foram feitas considerando elementos que não foram encontrados no contexto da IES durante a identificação dos seus elementos de CI (subseção 4.1), na percepção da equipe de gestão da IES ou conforme percepção dos servidores da IES. A inclusão de elementos de CI também se efetivou nesse mesmo sentido. Por fim, os elementos de CI que eram caracterizados com conceitos similares entre si foram unificados como sendo apenas um elemento. Feita a devida adaptação, buscou-se calcular o índice de CI da IES.

#### **4.4.2 Cálculo do índice de CI da IES**

##### **4.4.3.1 Das informações utilizadas**

Realizadas todas as adaptações necessárias conforme mencionado nos itens acima, a estrutura de indicadores de CI ficou descrita conforme consta no Apêndice E (Estrutura de Indicadores de CI) desta pesquisa. Para utilização da estrutura de indicadores de CI neste objetivo específico, foram definidos os seguintes critérios não excludentes: (i) o elemento de CI ter sido identificado durante a análise feita na subseção 4.1; (ii) o elemento de CI ter sido considerado relevante para a maioria dos gestores entrevistados conforme descrito na análise da subseção 4.2; (iii) o elemento de CI ter sido considerado relevante para a maioria dos respondentes do questionário conforme análise feita na subseção 4.3; ou (iv) o elemento de CI ter sido identificado em outros documentos coletados junto ao portal da IES ou por meio de solicitação junto às suas unidades administrativas e acadêmicas.

Com relação aos pesos de cada elemento de CI, foi atribuído peso igual para cada um destes. O somatório de todos os elementos de CI que compõem a estrutura de indicadores é igual a 1,00 (100% do peso da estrutura de indicadores de CI) e cada elemento de CI que compõe a estrutura teve peso igual a 0,0303 (3,03%) conforme a proporção do total de elementos de CI, sendo estes iguais a 33 elementos ao todo. Como foram utilizados três instrumentos (*checklist* documental, entrevista e questionário) diferentes para a verificação de elementos de CI conforme descrito nas subseções anteriores, foi atribuído um segundo peso proporcional à participação de cada um deles.

Logo, se um determinado elemento de CI foi identificado durante a análise de documentos institucionais, foi considerado dentro da percepção dos gestores da IES nas entrevistas e foi considerado conforme a percepção da maioria dos respondentes do

questionário, esse elemento teve seu peso integral, ou seja, 3,03%. Caso o elemento tenha sido identificado em somente um instrumento, teria 1/3 (1,01%) do peso atribuído. E, caso fosse identificado em dois instrumentos diferentes, seu peso seria proporcional a 2/3 do peso unitário, ou seja, 2,02%. Em resumo, conforme o Quadro 12, a estrutura de indicadores de CI teve a seguinte composição com relação à distribuição dos pesos de cada elemento na medição geral:

Quadro 12 – Distribuição dos pesos para os elementos de CI na proposta de indicadores de CI na IES

Estrutura de indicadores de CI	Tipo de CI	Elemento de CI	Instrumento de identificação do elemento de CI			Peso geral do elemento de CI
			DOC	ENT	QUE	
	Capital Humano	Elemento de CH 1	x	x	x	0,0303
		...	x	x	x	0,0303
		...	x	x	x	0,0303
		Elemento de CH <i>n</i>	x	x	x	0,0303
	Capital Estrutural	Elemento de CE 1	x	x	x	0,0303
		...	x	x	x	0,0303
		...	x	x	x	0,0303
		Elemento de CE <i>n</i>	x	x	x	0,0303
	Capital Relacional	Elemento de CR 1	x	x	x	0,0303
		...	x	x	x	0,0303
		...	x	x	x	0,0303
		Elemento de CR <i>n</i>	x	x	x	0,0303
<b>ÍNDICE DE CI DA IES</b>						<b>1,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

DOC: Documento Institucional

ENT: Entrevista

QUE: Questionário

*n*: último elemento de CI de cada categoria

Com relação à coluna destinada ao cálculo da participação de elementos de CI identificados conforme análise feita na subseção 4.1, essa teve como base principal os documentos elencados no Apêndice A. No entanto, com o objetivo de ter um índice de CI mais próximo possível da realidade da IES, foi verificada a possibilidade de analisar informações contidas em outros documentos acessórios. O intuito foi averiguar a existência de algum elemento de CI não identificado por meio da aplicação das técnicas de pesquisas escolhidas nos procedimentos metodológicos desta pesquisa. Alguns desses documentos foram coletados por meio de acesso ao portal eletrônico da IES e outros foram solicitados, por meio de *e-mail* institucional, junto as suas unidades administrativas e acadêmicas. Dos documentos solicitados, alguns não foram disponibilizados a tempo de serem analisados. Com relação ao período de documentos, foram solicitados aqueles referentes ao período de 2017 a 2021 (cinco anos

anteriores ao início da coleta de dados). Depois de realizados esses dois procedimentos, foram coletados os seguintes documentos conforme o Quadro 13:

Quadro 13 – Documentos e relatórios diversos da IES

<b>Documento solicitado</b>	<b>Unidade organizacional responsável</b>	<b>Meio de disponibilização</b>
Número de bibliotecas	Direção de Sistemas de Biblioteca	Email institucional
Número de exemplares em acervo	Direção de Sistemas de Biblioteca	Email institucional
Número de residentes	Pró-reitoria de Assuntos Estudantis	Email institucional
Número de bolsista de assistência estudantil	Pró-reitoria de Assuntos Estudantis	Email institucional
Discentes portadores de necessidades especiais	Coordenação Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão Social	Portal da IES
Número de servidores efetivos	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Email institucional
Número de professores Visitantes	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Email institucional
Servidores com Deficiência Física	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Email institucional
Número de patentes	Núcleo de Inovação Tecnológica	Portal da IES
Número de marcas	Núcleo de Inovação Tecnológica	Portal da IES
Número de <i>softwares</i> registrados	Núcleo de Inovação Tecnológica	Portal da IES

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Analisados os documentos elencados no Quadro 13, foram encontradas as seguintes informações conforme a Tabela 12:

Tabela 12 - Resumo de informações por documento nos últimos 05 anos

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Número de bibliotecas</b>	4	4	4	4	4
<b>Número de exemplares em acervo</b>	81.072	85.855	89.516	89.928	92.238
<b>Número de residentes</b>	497	583	0*	0*	0*
<b>Bolsistas de assistência estudantil</b>	1.815	1.690	1.616	2016	
<b>Discentes portadores de necessidades especiais</b>	-	-	-	-	115
<b>Número de servidores efetivos</b>	1.241	1.256	1.256	1.248	1.231
<b>Número de professores Visitantes</b>	9	5	9	6	1
<b>Servidores com Deficiência Física</b>	10	11	3	11	11
<b>Número de patentes</b>	5	8	9	9	23
<b>Número de marcas</b>	0	0	0	1	9
<b>Número de softwares registrados</b>	18	20	21	30	41

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme informações enviadas pela Direção de Sistemas de Biblioteca, foi possível verificar que o número de bibliotecas físicas foi o mesmo no período de 2017 a 2021. Isso se dá pelo fato de que cada campus da IES tem apenas uma única biblioteca e o número de *campi* não foi alterado, ou seja, não houve a criação ou extinção de nenhum campus durante esse período. Por outro lado, o número de livros aumentou de forma gradativa nos últimos anos. Sendo que, em 2017 eram 81.072 livros e em 2021, esse número ultrapassou 92.000 unidades.

Na questão relacionada à assistência estudantil, os dados foram fornecidos pela Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE) por meio de planilhas eletrônicas, em formato “*xls*”, enviadas por *e-mail* em resposta à solicitação feita nesta pesquisa. Conforme descrito na Tabela 12, o número de discentes contemplados com este benefício aumentou em 2018 com relação ao ano de 2017. Os anos de 2019 e 2020 não tiveram dados preenchidos para esta informação e ano de ano de 2021 não foi disponibilizado na consulta. Com relação aos discentes bolsistas da assistência estudantil, houve uma queda nos anos de 2018 e 2019, quando comparados com 2017, e voltou a crescer mais que a média desses três anos em 2020. O ano de 2021 não foi disponibilizado na consulta.

Os discentes portadores de necessidades especiais é uma informação disponibilizada pela Coordenação Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão Social (CAADIS) por meio do portal da IES. Para essa informação em específico, só há um relatório disponível no portal e se refere ao ano de 2021. No respectivo período, a CAADIS afirma que a IES teve 115 discentes portadores de necessidades especiais matriculados.

Em relação às informações de pessoal, a unidade administrativa responsável pelo envio dos documentos solicitados foi a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). Foi enviado relatório contendo o número de servidores efetivos, o número de professores visitantes e o número de servidores com deficiência física. Com relação ao quadro de funcionários, esse se manteve estável considerando a pequena variação entre o ano de 2017 e 2021. O número de professores visitantes diminuiu de forma muito relevante, sendo que, no ano de 2017 eram 9 professores e em 2021 só havia 1 professor nessa condição. Por último, o número de servidores com deficiência também não revelou ter tido alterações significativas. No entanto, a própria PROGEPE ressaltou que as informações contidas para esse item em específico não necessariamente refletem a realidade da IES. E justifica esse fato afirmando que alguns servidores não declaram a sua deficiência, assim como também há servidores com deficiência

que não ingressaram em vagas de concurso destinadas a tal público, de modo que se torna ainda mais difícil o acompanhamento, via sistema de informações, do número real de servidores com deficiência.

Por último, foram verificadas quais informações são publicizadas pelo Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da IES em seu portal virtual. Conforme o relatório disponível foi possível verificar o número de patentes, marcas e *softwares* registrados na IES no período de 2017 a 2021. Conforme os números informados, nota-se que o último ano teve um aumento considerável desses três tipos de elementos de CI. As patentes aumentaram de 9, em 2020, para 23 em 2021 e as marcas, tiveram um aumento percentual muito maior, uma vez que no primeiro ano registrou apenas 1 e no segundo ano, foram 9, ou seja, 800% a mais. Até 2020 apenas um registro de marca havia sido feito na IES e em 2021, esse número foi 9 registros. Por fim, o registro de *softwares* mais que sobrou no ano de 2021 quando comparado a 2017. Neste ano, a IES teve 18 registros de *software*, enquanto que em 2021 foram 41.

Portanto, ao término da análise desses documentos adicionais, foram identificados os seguintes elementos de CI: Pessoal Ativo/Recurso (Capital Humano); Propriedade Intelectual; Patentes; Marcas e Inovação / P&D (Capital Estrutural); e Assistência ao Discente (Capital Relacional). Logo, foi possível verificar que todos os elementos de CI analisados de forma adicional não trouxeram novos elementos além daqueles já identificados na subseção 4.1 desta seção. Ressaltadas essas informações, o índice de CI da IES foi calculado, utilizando a estrutura proposta na pesquisa, para que dessa maneira seja realizada a análise dos resultados encontrados.

#### 4.4.3.2 Dos resultados encontrados

Após as alterações necessárias, da definição de novos critérios na medida de cada peso dos elementos de CI e da adaptação feita à estrutura de indicadores de CI, foi realizada a medição do CI da IES objeto de estudo desta pesquisa. Conforme resultado apurado foi encontrado um percentual de 60,60% (0,6060) de elementos de CI na medição por meio da estrutura de indicadores de CI na IES objeto desta pesquisa conforme estrutura adaptada e disponível no Apêndice E. A Figura 3 traz de forma resumida os elementos e seus respectivos pesos conforme a análise de CI na IES:

Figura 3 – Índice de CI da IES conforme estrutura de indicadores proposta

Categoria de CI	Elemento/Indicador de CI	Instrumento de identificação do elemento de CI (A)			Peso geral do elemento de CI (B)	Peso equivalente do elemento de CI (C = SOMA A * B)
		DOC	ENT	QUE		
CAPITAL HUMANO	Benefícios e satisfação para o servidor	1			0,0303	0,0101
	Capacitação e treinamento de	1	1	1	0,0303	0,0303
	Captação e retenção de talentos, iniciativa e formação de líderes	1			0,0303	0,0101
	Comprometimento e trabalho em	1	1	1	0,0303	0,0303
	Conhecimento, Know-how e experiência dos servidores	1	1		0,0303	0,0202
	Eficiência e eficácia da equipe de servidores	1	1	1	0,0303	0,0303
	Espírito empreendedor	1			0,0303	0,0101
	Incentivo a novas ideias	1			0,0303	0,0101
	Nível de escolaridade	1	1		0,0303	0,0202
	Qualificação de servidores	1	1	1	0,0303	0,0303
	Servidores ativos	1			0,0303	0,0101
CAPITAL ESTRUTURAL	Bibliotecas (número de bibliotecas e	1	1	1	0,0303	0,0303
	Desenvolvimento de softwares	1			0,0303	0,0101
	Existência de planejamento estratégico	1	1	1	0,0303	0,0303
	Gestão de processos	1	1		0,0303	0,0202
	Governança corporativa	1			0,0303	0,0101
	Laboratórios de Ensino, pesquisa, extensão e inovação	1			0,0303	0,0101
	Marcas	1			0,0303	0,0101
	Patentes	1	1		0,0303	0,0202
	Práticas ambientais	1	1	1	0,0303	0,0303
	Propriedade intelectual	1			0,0303	0,0101
	Responsabilidade Social Corporativa	1			0,0303	0,0101
Sistemas de informação e comunicação	1	1	1	0,0303	0,0303	
CAPITAL RELACIONAL	Alunos atendidos com auxílio/bolsa de assistência estudantil na IES	1	1	1	0,0303	0,0303
	Carteira e captação de discentes na IES	1			0,0303	0,0101
	Empresas incubadas na IES	1		1	0,0303	0,0202
	Imagem/Reputação da IES	1		1	0,0303	0,0202
	Parcerias (convênios, acordos e contratos externos)	1			0,0303	0,0101
	Pessoas com deficiência (servidores e	1			0,0303	0,0101
	Prêmios/Certificações da IES	1	1	1	0,0303	0,0303
	Professores visitantes na IES	1			0,0303	0,0101
	Satisfação do usuário da IES	1		1	0,0303	0,0202
Treinamento e inovação focada em discentes da IES	1			0,0303	0,0101	
<b>ÍNDICE DE CI DA IES</b>						<b>0,6060</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

DOC: Documento Institucional

ENT: Entrevista

QUE: Questionário

1: Elemento identificado na análise correspondente

Aqueles elementos de CI que foram identificados durante a sua respectiva análise junto aos Documentos Institucionais (DOC), nas Entrevistas (ENT) ou no Questionário (QUE), foi atribuído peso 1 (um) no seu preenchimento na estrutura de indicadores de CI. Aos demais, não foi atribuído peso algum. Analisando o resultado encontrado, percebe-se que todos (33 ao todo) os elementos de CI considerados para a estrutura tiveram os elementos de CI identificados na

coluna denominada DOC. Logo, quase 36% do índice apurado trata-se de elementos de CI identificados na análise documental da IES, isso pode indicar que muitos fatores ligados ao seu CI foram objeto apenas de instrumentos de planejamento ou, foram realizados e constam de relatórios publicados, porém, não chegaram ao conhecimento da maioria de seus gestores entrevistados ou dos demais servidores que participaram da pesquisa. Além disso, o conjunto de elementos de CI identificados nos documentos institucionais também considera documentos relacionados ao planejamento da IES, por exemplo, seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Dando continuidade à análise do resultado encontrado, percebe-se que de forma individual, cada tipo de CI teve seu peso parecido na composição do índice final da IES: O CH teve um peso de 21,21%; o CE teve um peso igual 22,22%; e o CR de 17,17%. Conforme já mencionado, o conjunto de Documentos Institucionais (DOC) foi o componente com mais representação no índice encontrado. Isso também se refletiu de forma individual em cada tipo de CI da estrutura. Logo, após o peso representado por DOC, os demais destaques se deram pelas Entrevistas (ENT) para o CE e pelo Questionário (QUE) no CR. Logo, os gestores tiveram maior percepção quanto aos elementos de CI da IES, enquanto os servidores que responderam o questionário tiveram uma percepção quanto ao CR da IES.

Com relação aos estudos anteriores, é possível também fazer uma relação com o resultado encontrado nesta subseção. Observando o fato de todos os elementos de CI terem sido apontados como identificados na análise dos documentos institucionais e considerando a importância dos relatórios não financeiros relatada por Li, Pike e Haniffa (2008), o CI das IES pode ser de fato aprimorado pela divulgação voluntária de informações contendo indicadores não financeiros em investimentos de ativos intangíveis e de CI, ao contrário do que acontece nos relatórios financeiros, como: nas demonstrações contábeis.

Em relação ao CH apurado, destaca-se, entre outros pontos, o incentivo que a IES promove nas suas capacitações, qualificações e desenvolvimento do nível de escolaridade dos servidores da IES, o que reforça estudos anteriores (BATRIANU *et al.*, 2020; CHULANOVA; SATYBALDIN; KOSHANOV, 2019; MUSHYNSKA; KNIAZIAN, 2019) que reconhecem a importância da formação de um Capital Humano de qualidade. Para Batrianu *et al.* (2020), na Economia do Conhecimento, o conhecimento é um recurso estratégico de qualquer empresa e contribui significativamente para o desempenho organizacional e sua vantagem competitiva. Nesse contexto, o Capital Humano (CH) é um fator muito importante na formação e no

desenvolvimento da Economia do Conhecimento (CHULANOVA; SATYBALDIN; KOSHANOV, 2019) e o curso político de muitos países está cada vez mais focado no seu desenvolvimento (MUSHYNSKA; KNIAZIAN, 2019). Para Mushynska e Kniazian (2019), a avaliação do CH deve ser algo de destaque na gestão de pessoas e na gestão corporativa das organizações. São necessários preocupação e gerenciamento eficazes desse elemento para promover retornos positivos e produtivos para a organização.

Por outro lado, outros elementos parecem com menos destaque, o que serve de alerta para a IES. O primeiro é a questão relacionada com o nível de satisfação, uma vez que não se verifica que a IES mede esse índice junto aos servidores, assim como não se observa incentivos não financeiros para eles. Além destes elementos de CI, preocupa a questão inovadora relacionada aos servidores. A captação e retenção de talentos, a iniciativa e a formação de líderes também não foram identificadas em todas as análises.

Nesse mesmo sentido, o espírito empreendedor e o incentivo a novas ideias também não parece ser algo tão intrínseco aos servidores da IES. Logo, outra vez os resultados da pesquisa contrapõem-se ao estudo de Freitas e Júnior *et al.* (2013) que afirmam que as IES são ambientes propícios à inovação, ou seja, a garantia de ter um CH qualificado, capacitado, entre outros fatores, por si só, não garantem que a IES consiga envolver seu corpo técnico na produção de inovação. Essa questão reforça o cuidado de Matos e Lopes (2008) ao afirmarem que é dever das organizações verificar se cada um dos seus indivíduos está disposto a aplicar o conhecimento em favor da instituição da qual fazem parte. Além disso, é necessário, assim como mencionado por Rodrigues, Petine e Rodrigues (2020) que as capacitações disponibilizadas para os servidores da IES estejam adequadas a atender às mudanças estruturais e políticas que são constantemente alteradas por inúmeros fatores externos.

Seguindo com a análise, o CE também tem pontos que se destacam na construção do CI da IES, assim como pontos que devem ser objeto de atenção por parte dos que a compõem. Iniciando por aqueles que mais se destacaram, citam-se aqui os seguintes elementos de CI: as bibliotecas (incluindo o número de bibliotecas e acervo total da IES); a existência de planejamento estratégico; a gestão de processos; as patentes; as práticas ambientais; e os sistemas de informação e comunicação. As bibliotecas, por serem suficientes e atenderem a necessidade da comunidade acadêmica. O planejamento estratégico, por nortear as ações de curto e médio prazo para a IES cumprir sua missão e seus objetivos específicos. A gestão de processos, por ser algo novo que a IES vem dando à atenção necessária a essa área e que começa

a mostrar resultados e reforça que há o reconhecimento por parte da IES quanto à complexidade processual que envolve suas atividades, assim como reforça Huggins (2008).

Com relação ao elemento de CI denominado patentes, destaca-se o incentivo à criação de novos produtos e serviços e conseqüentemente, o registro desses. Por último, o elemento de CI relacionado ao CE e de maior destaque na IES que são as práticas ambientais. Esse elemento é de fácil identificação na IES, uma vez que a instituição tem diversos cursos e ações voltados ao crescimento sustentável, incluindo, o desenvolvimento da região semiárida onde ela encontra-se inserida. Neste sentido, o resultado encontrado apoia estudos anteriores, dentre eles, o estudo de Ndou *et al.* (2018) ao afirmarem que as IES criam valor a partir do seu CI e, a partir disso, criam também valor ambiental. O destaque das práticas ambientais da IES também reforça os achados de Gazzoni *et al.* (2018). Os autores destacam que as IES possuem papel fundamental, por serem formadoras de conhecimento e isso contribui com a construção de um pensamento sustentável.

O elemento de CI denominado: Sistemas de informação e comunicação também foi identificado como sendo um elemento que contribui de forma ampla para a construção do CI na IES, uma vez que foi identificado pelas três análises utilizadas na IES para medição do seu índice de CI. Mesmo com as limitações de alguns sistemas informatizados, no geral estes atendem à demanda da IES, assim como seus sistemas de comunicação. Ambos são sistemas indispensáveis nos dias atuais e contribuem de forma direta para a Gestão do Conhecimento, um dos ativos considerados decisivos nos processos de gestão estratégica nas IES, conforme afirmam Guerrero e Monroy (2015).

Com relação aos elementos de CI que devem ser vistos como pontos que devem ser objeto de atenção por parte da IES, citam-se os seguintes elementos: desenvolvimento de *softwares*; governança corporativa; laboratórios de ensino, pesquisa, extensão e inovação; marcas; propriedade intelectual e Responsabilidade Social Corporativa (RSC). O desenvolvimento de *softwares*, criação de marcas e registro de propriedade intelectual são elementos ligados diretamente ao Núcleo de Inovação Tecnológica da IES, assim como também as patentes. Na análise documental feita na subseção 4.1, é possível verificar que todos esses elementos estão tendo sim avanços significativos e estão contribuindo com a inovação da IES, que, na visão de Sharabati, Jawad e Bontis (2010) é influenciada pela gestão do CI. No entanto, ainda não são vistos como elementos de tanto destaque na IES, pelo menos, na visão da maioria dos seus servidores e gestores.

A estrutura de laboratórios de ensino, pesquisa, extensão e inovação é outro elemento de CI identificado na construção do CI da IES, porém, também não é considerada como um elemento que contribua tanto. Isso se dá pelo fato de a estrutura atual atender a demanda da IES em parte, ou seja, faltam diversos equipamentos, conforme apontado por gestores e pelos respondentes, ser carente de manutenção e ainda não ser voltada para as novas necessidades de inovação. A governança corporativa e a Responsabilidade Social Corporativa seguem o mesmo entendimento de serem elementos de CI identificados, mas que também merecem atenção no sentido de serem melhor geridas para conseguirem contribuir de forma mais ampla no CI da IES.

Seguindo, destaca-se que conforme adaptação feita à estrutura de Cunha (2018) e descrita no Apêndice E desta pesquisa, os dois únicos elementos de CI relacionado ao CR da IES que foram identificados nas três análises foram alunos atendidos com auxílio/bolsa de assistência estudantil na IES e prêmios/certificações da IES. Com relação à assistência estudantil, percebe-se que esta é o ponto forte de relacionamento da IES. Essa instituição cumpre um papel socioeconômico muito importante para aqueles discentes em condições de vulnerabilidade, o que corrobora também com Ndou *et al.* (2018) no sentido de que as IES criam valor social e promovem utilidade econômica. Sobre os prêmios e certificações, percebe-se que a IES vem sendo bem representada por cursos e projetos relevantes, o que tem feito com que alcance bom desempenho nas avaliações junto ao Ministério da Educação (MEC), assim como também esteja melhorando suas posições nos *rankings* de avaliação das universidades.

Por outro lado, diversos foram os elementos de CI relacionados ao CR que não foram identificados na IES: carteira e captação de discentes na IES; empresas incubadas na IES; imagem/reputação da IES; parcerias (convênios, acordos e contratos externos); pessoas com deficiência (servidores e discentes); professores visitantes na IES; satisfação do usuário da IES; e treinamento e inovação focada em discentes da IES. São elementos que os documentos institucionais mostram que são sim pertencentes ao seu CI, mas, que falta ainda um trabalho maior de publicidade para que os servidores da IES, incluindo gestores e servidores em geral, consigam visualizá-los também. Uma vez que são essenciais na construção do relacionamento e mostram o quanto a IES é capaz de se relacionar com seus usuários e solidificar essa parceria (EDVINSSON; MALONE, 1998), assim como também, em manter relações com todo o meio ambiente onde ela se insere (LI; PIKE; HANIFFA, 2008; MARTÍNEZ-TORRES; 2006).

Por fim, cabe destacar que, a estrutura de indicadores de CI utilizada no cálculo do índice de CI da IES teve a utilização de indicadores para cada um dos seus elementos, conforme pode ser observado no Apêndice E. Porém, estes não foram medidos nesta pesquisa devido à indisponibilidade de alguns dados, tanto no portal da IES, como também em algumas solicitações por *e-mail*, feitas junto às unidades administrativas da IES. No entanto, acredita-se que não é um prejuízo a esta pesquisa devido ao fato de que o próximo objetivo específico é justamente a proposta de um plano de ação para implementar a avaliação de CI na IES, o que de certa forma inclui avaliar a estrutura de indicadores proposta. Com isso, cada elemento de CI, a forma de identificação de cada elemento de CI, o peso de cada elemento de CI e os indicadores de cada elemento de CI, podem ser objeto de alteração por parte da IES caso resolva adotar este instrumento como parte de sua gestão de CI. Concluída essa análise, a próxima subseção busca exatamente a proposição do referido plano de ação.

#### 4.5 PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAR A AVALIAÇÃO DE CI NA IES

Após os resultados obtidos nos objetivos específicos anteriores, este último objetivo específico buscou propor um plano de ação para implementar a avaliação de CI na IES. Inicialmente foi verificado junto às resoluções e demais normativos da IES quais os procedimentos exigidos para a criação de uma nova norma institucional por meio de uma resolução. Essa resolução seria o primeiro passo para que fosse implementada uma política de avaliação do CI na IES. Assim, o plano de ação foi elaborado observando a seguinte estrutura: objetivo, estratégia, táticas, ações, agentes envolvidos, recursos a serem utilizados, resultados esperados, indicadores, data de início e data de término de cada ação. Essa estrutura pode ser visualizada conforme o Quadro 14:

Quadro 14 – Plano de ação para implementar a avaliação de CI na IES

<b>IES: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI ÁRIDO (UFERSA)</b>						
<b>OBJETIVO: PROPOR UM PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAR A AVALIAÇÃO DE CI NA IES</b>						
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>IMPLEMENTAR A AVALIAÇÃO DE CI NA IES</b>					
<b>TÁTICA 1</b>	Ter a estrutura de indicadores de CI desta IES acatada pela IES					
<b>Ações - O que fazer?</b>	<b>Quem envolver?</b>	<b>Quais recursos utilizar?</b>	<b>Resultados esperados?</b>	<b>Qual o indicador para medir o impacto?</b>	<b>Data de início</b>	<b>Data de término</b>
Apresentar os resultados da pesquisa	Pró-reitoria de Planejamento da IES	Agenda do Gmail; Google Meets; e apresentação de slides	Ter a proposta apresentada de forma clara e sucinta	Não se aplica	01/07/2023	31/08/2023
Enviar proposta finalizada para a Divisão de Projetos e Avaliação Institucional da IES	Pró-reitoria de Planejamento da IES e Divisão de Planejamento, Avaliação Institucional e Governança da IES	Agenda do Gmail; Google Meets; e apresentação de slides	Ter a proposta aceita para ser deliberada entre as unidades administrativas e os conselhos superiores	Não se aplica	01/09/2023	30/10/2023
<b>TÁTICA 2</b>	Criar e mapear um processo organizacional relacionado ao plano de ação					
<b>Ações - O que fazer?</b>	<b>Quem envolver?</b>	<b>Quais recursos utilizar?</b>	<b>Resultados esperados?</b>	<b>Qual o indicador para medir o impacto?</b>	<b>Data de início</b>	<b>Data de término</b>
Após aprovação da resolução, criar o mapa do processo conforme a referida norma.	Escritório de processo da IES	Verificar todas as etapas necessárias e mapear o processo.	Ter o processo mapeado e validado.	Não se aplica	01/01/2024	28/02/2024

<b>TÁTICA 3</b>		Implementar ações necessárias para aplicabilidade da avaliação de CI na IES				
<b>Ações - O que fazer?</b>	<b>Quem envolver?</b>	<b>Quais recursos utilizar?</b>	<b>Resultados esperados?</b>	<b>Qual o indicador para medir o impacto?</b>	<b>Data de início</b>	<b>Data de término</b>
Adequar os sistemas informacionais da IES	Superintendência de Tecnologia da Informação	Sistemas e informacionais e Capital Humano dos servidores da Superintendência de Tecnologia da Informação	Ter sistemas integrados aos elementos de CI e parametrizados para calcular os indicadores pré-estabelecidos	Não se aplica	01/03/2024	30/06/2024
Alimentar o módulo específico do sistema de informação	Todas as unidades organizacionais	Sistemas informacionais e Capital Humano	Ter o módulo com dados suficientes para calcular o índice de CI da IES a qualquer momento	Índice de CI	01/07/2024	31/12/2024

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O Plano de ação para implementar a avaliação de CI na IES foi descrito no Quadro 14 e teve como objetivo a definição de suas etapas. Para atender essa finalidade, a estratégia sugerida foi a de implementar a avaliação de CI na IES. Assim, a presente estratégia foi dividida em três táticas.

A primeira tática propõe que a estrutura de indicadores de CI para IES utilizada nesta pesquisa seja acatada pela IES. Para isso, a primeira ação consiste em apresentar os resultados da pesquisa junto à Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN) da IES. Essa apresentação poderá ocorrer via reunião a ser agendada por meio da plataforma *Google Meet* e sua apresentação acontecerá de forma clara e sucinta utilizando *slides*. A ideia é apresentar objetivos, metodologia, resultados, benefícios, limitações. A segunda ação necessária seria enviar a proposta finalizada para a Divisão de Projetos e Avaliação Institucional (unidade responsável por fazer a gestão das informações de planejamento, execução, avaliação, controle) da IES, para a Pró-reitoria de Planejamento da IES e Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional. A apresentação também se daria por encontro remoto junto à plataforma *Google Meet*.

A segunda tática propõe criar e mapear um processo organizacional relacionado ao plano de ação. Após aprovação da resolução é de suma importância que se crie o mapa do processo conforme a referida norma. Para isso, a unidade administrativa responsável seria o escritório de processos da IES que verificaria todas as etapas necessárias e fazer o referido mapeamento e sua validação.

A terceira e última tática tem como objetivo implementar ações necessárias para aplicabilidade da avaliação de CI na IES. Para isso, essa tática foi dividida em duas ações. A primeira visa adequar os sistemas informacionais da IES por meio de sua Superintendência de Tecnologia da Informação e adequar o Capital Humano para que esse tenha habilidade na aplicabilidade da gestão de CI por meio da estrutura de indicadores proposta. Logo, ao término dessa ação, é necessário que os sistemas de informação da IES estejam integrados aos elementos de CI e parametrizados para calcular os indicadores pré-estabelecidos. E a segunda tem como objetivo o preenchimento dos dados necessários junto ao módulo específico do sistema de informação. Isso se daria por meio de todas as unidades organizacionais da IES que utilizam os sistemas informacionais e do Capital Humano, Estrutural e Relacional já existentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção apresenta as considerações finais sobre a presente pesquisa, sua contribuição e limitações, assim como também as sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar como ocorre o gerenciamento dos ativos intangíveis de CI, em uma IES localizada em Mossoró/RN. Para alcançar a referida finalidade, foram definidos cinco objetivos específicos. O primeiro buscou identificar, por meio da análise de documentos institucionais, os elementos de CI na IES. Foram analisados cinco documentos diferentes (Balanço Patrimonial, Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatório de Gestão, Regimento Geral e Estatuto). A identificação dos elementos de CI nestes documentos foi norteadada pela utilização do *checklist* de identificação de Capital Intelectual conforme proposto por Maçambanni *et al.* (2012). Conforme resultados encontrados, o Relatório Geral (RG) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) são os dois documentos mais relevantes no sentido de informações de CI na IES. O RG com foco em dar publicidade no que a IES executou e o PDI, no que a mesma tem planejado. Com relação aos elementos mais identificados, quatro elementos se destacaram e foram identificados em quatro documentos institucionais diferentes: Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação; Qualificação Profissional; Propriedade Intelectual; e Assistência ao Discente. A ressalva a ser feita é que alguns dos documentos analisados apontam determinados elementos de CI durante o planejamento estratégico e esses não são observados em relatórios de execução, o que aponta a necessidade de criação de um relatório específico de CI ou, a inclusão de uma seção destinada a esse no Relatório de Gestão da IES.

Com relação à avaliação da percepção da equipe de gestão quanto ao CI na IES é possível concluir que parte dos gestores se mostra bem otimista com a maioria dos elementos de CI analisados e outra parte encontra-se mais preocupada com as lacunas existentes na IES. O que pode apontar para divergências de opinião sobre a gestão superior da IES, incluindo aqui a questão política na instituição. No entanto, de forma geral, os entrevistados reconhecem a importância da IES adotar indicadores para analisar as suas três dimensões de CI (CH, CE e CR) e acreditam ainda que um relatório específico de CI seria muito relevante para que se inicie

um novo processo relacionado ao fornecimento de suas informações. Sobre os elementos de CI mais enfatizados pelos gestores, destaca-se a qualificação profissional (treinamento e capacitação) (Capital Humano), práticas ambientais (Capital Estrutural) e a assistência estudantil (Capital Relacional).

O terceiro objetivo específico buscou averiguar qual a percepção dos demais servidores quanto ao CI na IES. Com base neste, foi possível verificar que os servidores que responderam o questionário são ainda mais cautelosos, quando comparados aos servidores da gestão, e sua percepção sobre CI foi ainda mais restrita. Isso pode se dá pelo fato de vários servidores terem contato tão somente com sua área de atuação e não conhecer outros elementos de CI na IES, como também pode se efetivar por falta de ações e resultados que demonstrem que a IES constrói CI, ou ainda, pela falta de publicidade dessas ações e resultados. Foi verificado que alguns elementos de CI considerados pelos entrevistados também foram identificados conforme respostas obtidas no questionário aplicado a estes outros servidores. Como por exemplo, a qualificação profissional e assistência estudantil, dentre outros. Porém, alguns outros elementos foram ponto de discordância entre os dois objetivos específicos, como por exemplo, patentes, um elemento de CI relacionado ao Capital Estrutural.

O cálculo do índice de CI da IES com base na proposição de indicadores adaptada de Cunha (2018) foi realizado tendo como base a identificação dos elementos de CI da IES, assim como a percepção dos gestores (por meio da entrevista) e dos demais servidores (com base nas respostas obtidas com o questionário). O resultado encontrado, por meio da aplicação da estrutura de indicadores de CI na IES objeto desta pesquisa (Apêndice E), apontou um percentual de 60,60% de elementos de CI na medição. Desse percentual, destaca-se a grande participação dos elementos de CI identificados no primeiro objetivo, onde estes representaram cerca de 36%.

Por último, o quinto objetivo específico buscou propor um plano de ação para implementar a avaliação de CI na IES. Este foi elaborado seguindo um modelo de afinamento das etapas necessárias, sendo a primeira o próprio objetivo, seguido das estratégias necessárias, suas táticas, ações e resumo dos resultados esperados para a implementação da estrutura de indicadores de CI na IES.

Voltando a pesquisa que norteou esta pesquisa, na qual a mesma questiona: **Como ocorre o gerenciamento dos ativos intangíveis de CI, em uma IES localizada em Mossoró/RN**, foi possível observar que o gerenciamento dos ativos intangíveis de CI na IES

objeto deste estudo acontece de forma superficial e indireta, uma vez que os resultados da pesquisa mostraram que em nenhum momento o CI é tratado como algo que a IES priorize na sua gestão ou que o utilize em determinado momento como vantagem competitiva ou ainda, como um diferencial. O seu CI existe, independentemente de ser gerido, medido, comparado, e tem nível relevante, conforme o quarto objetivo específico evidenciou. Alguns documentos institucionais analisados apontaram isso, assim como foi observado também por meio da percepção dos gestores entrevistados e dos demais servidores respondentes do questionário. No entanto, não há um gerenciamento específico para esse instrumento.

Feita essa análise dos cinco objetivos específicos e respondendo a sua problemática, é possível afirmar que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado. Com relação à literatura anterior sobre a temática, esta pesquisa contribui no sentido de ter confirmado achados anteriores que reforçam a importância do CI para as IES, o quanto este contribui no seu crescimento sustentável e como pode influenciar para a criação de valor econômico, social e ambiental da região onde elas se inserem. Os achados da presente pesquisa também divergiram em alguns momentos com outros estudos, uma vez que seus resultados trouxeram algumas ressalvas, como o fato de a IES por si só não ser um ambiente de inovação. A instituição depende de outros inúmeros fatores para que consiga inovar, por exemplo: pessoal capacitado, estrutura física e tecnológica, incentivo, investimentos.

Por último, a contribuição dada ao estudo de Cunha (2018) pode ser atribuída ao fato de trazer sua estrutura de indicadores de CI para a realidade de uma IES com características totalmente distintas em vários fatores, como: número de *campi*, servidores, tempo de criação, região geográfica, dentre outros. Logo, foram necessárias algumas adaptações para a referida estrutura de indicadores de CI. No entanto, esse fator torna original a presente pesquisa e, mesmo com as diferenças elencadas, o objetivo final e os resultados encontrados em ambas as pesquisas convergem no intuito de trazer para esse tipo de instituição a importância de gerir este ativo intangível tão importante para os dias atuais.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa teve com uma de suas limitações o número de gestores (e ex-gestores) que concordaram em participar da pesquisa. Foram feitos 20 convites a gestores e ex-gestores da IES e somente oito aceitaram participar. Desses, uma entrevistada teve problemas

relacionados a sua gravação e a aplicação da sua entrevista não pôde ser repetida, excluindo-se do total de entrevistas.

A segunda limitação encontrada da pesquisa foi o fato de algumas dimensões de CI não serem tão discutidas na IES objeto desta pesquisa. O que, de certa forma, limita os resultados e a aplicabilidade da estrutura de indicadores de CI proposta. E, por último, outra limitação que pode ser apontada é o número de respondentes do questionário relacionado ao terceiro objetivo da pesquisa, o que pode ter criado um viés ao resultado encontrado nesta etapa.

### 5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Como proposta para pesquisas futuras, sugere-se a aplicabilidade da estrutura de Cunha (2018), ou da sua adaptação conforme descrito nesta pesquisa, em outras IES ou, em outros tipos de instituições de ensino, ou ainda, em empresas de outros setores diversos. Outra sugestão de pesquisa futura é a criação de uma proposta de relatório específico para apoiar a tomada de decisão por parte da gestão das IES. Nessa mesma perspectiva, uma proposta de relatório específico de Capital Humano pode vir a contribuir com os setores responsáveis por dimensionamento e capacitação de pessoal dessas instituições. Por fim, uma última sugestão para pesquisas futuras nessa área é o estudo comparativo entre o Capital Intelectual das IES e sua relação com alguns indicadores, como transparência ou produção acadêmica.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, B.; CORREIA, W.; CAMPOS, F. Uso da escala likert na análise de jogos. **Salvador: SBC-Proceedings of SBGames Anais**, v. 7, p. 1-5, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Fabio-Campos-7/publication/266051378\\_Uso\\_da\\_Escala\\_Likert\\_na\\_Analise\\_de\\_Jogos/links/54b1b66e0cf28ebe92e18fdb/Uso-da-Escala-Likert-na-Analise-de-Jogos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fabio-Campos-7/publication/266051378_Uso_da_Escala_Likert_na_Analise_de_Jogos/links/54b1b66e0cf28ebe92e18fdb/Uso-da-Escala-Likert-na-Analise-de-Jogos.pdf). Acesso em: 21 fev. 2022.
- ANDREEVA, T.; GARANINA, T. Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. **Journal Of Intellectual Capital**, [S.L.], v. 17, n. 2, p. 397-412, 11 abr. 2016. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jic-07-2015-0062>.
- ALMEIDA, A. L. C. **Gestão Integrada De Ativos Intangíveis: Cultura, Liderança, Confiança, Marca e Reputação**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- ALVES, D.; FIGUEIREDO FILHO, D.; HENRIQUE, A. O Poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. **Revista Política Hoje**, [s. l.], v. 24, p. 119-134, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/politicohoje/article/view/3723>. Acesso em: 27 fev. 2022.
- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, p. 41-54, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/L3R3HW5KMLqggDkQNKSNg7x/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital Intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 4, n. 1, p. 5-21, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228631002.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- ASONGU, S. A. Boosting Scientific Publications in Africa: which iprs protection channels matter?. **Journal Of The Knowledge Economy**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 197-210, 7 jul. 2015. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-015-0268-1>
- ASONGU, S. A. Knowledge Economy Gaps, Policy Syndromes, and Catch-Up Strategies: fresh south korean lessons to africa. **Journal Of The Knowledge Economy**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 211-253, 20 out. 2015. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-015-0321-0>.
- ASONGU, S. A. The comparative economics of knowledge economy in Africa: policy benchmarks, syndromes, and implications. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 8, n. 2, p. 596-637, 2017. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0273-4>
- ASONGU, S. A.; ODHIAMBO, N.M. Building Knowledge-Based Economies in Africa: a systematic review of policies and strategies. **Journal Of The Knowledge Economy**, [S.L.], v. 11, n. 4, p. 1538-1555, 11 nov. 2019. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-019-00617-0>.

ASONGU, S. A.; TCHAMYOU, V. S.; ACHA-ANYI, P. N. Who is who in knowledge economy in Africa?. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 11, n. 2, p. 425-457, 2020. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0547-8>

AWAD, F. M A: **Estruturação e a gestão do capital intelectual na Universidade de Passo Fundo: uma análise a partir do modelo de navegador de Stewart**. 2010. 147f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Palmas, 2010. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1191/Faisal%20Me%20deiros%20Awad.pdf?sequence=1&isAllowed=y8>. Acesso em: 12 abr. 2022.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. 11th ed. USA: Thomson Wadsworth, 2007.

BAILOA, S.; SILVA, P. R. O Capital intelectual na Administração Pública: uma análise a partir das páginas de internet das autarquias portuguesas. *In: Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. Anais eletrônicos [...]*. Universidad de La Rioja, p. 116, 2007. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234495>. Acesso em: 30 jul. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BEATTIE, V.; SMITH, S. J. Value creation and business models: refocusing the intellectual capital debate. **The British Accounting Review**, [S.L.], v. 45, n. 4, p. 243-254, dez. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001>.

BEJINARU, R. Assessing students' entrepreneurial skills needed in the knowledge economy. **Management & Marketing**, v. 13, n. 3, p. 1119-1132, 2018. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0027>.

BONGIOVANNI, I.; RENAUD, K.; CAIRNS, G. Securing intellectual capital: an exploratory study in Australian universities. **Journal Of Intellectual Capital**, [S.L.], v. 21, n. 3, p. 481-505, 29 mar. 2020. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jic-08-2019-0197>.

BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management Decision**, [S.L.], v. 36, n. 2, p. 63-76, 1 mar. 1998. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749810204142>.

BORTOLANZA, J. Trajetória do ensino superior brasileiro—uma busca da origem até a atualidade. *In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, 17, 2017, Mar del Plata. **Anais eletrônicos [...]** Florianópolis: Repositório Institucional da UFSC, 2017. p. 01 - 16. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181204>. Acesso em: 07 mar. 2022.

BRASIL. Emenda constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016. Altera a Constituição Federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2016. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/540698/publicacao/15655553>. Acesso em: 26 jul. 2021.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 1976. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm). Acesso em: 14 fev. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.155, de 29 de julho de 2005. Dispõe sobre a transformação da Escola Superior de Agricultura de Mossoró – ESAM em Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA-RN e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jul. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111155.htm). Acesso em: 19 fev. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 dez. 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm). Acesso em: 14 fev. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009. Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários; concede remissão nos casos em que especifica e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 mai. 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/111941.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111941.htm). Acesso em: 14 fev. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466/2012, de 12 de dezembro de 2012**. Dispõe de pesquisas e testes em seres humanos. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2012. Disponível em: <http://www.conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2012.

BRATIANU, C. Intellectual capital research and practice: 7 myths and one golden rule. **Management & Marketing**, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 859-879, 1 jun. 2018. Walter de Gruyter GmbH. <http://dx.doi.org/10.2478/mmcks-2018-0010>.

BRINCKMANN, R. **Contabilidade Básica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2014.

CANTO-MARTÍNEZ, P. C. Economía del conocimiento para la sostenibilidad. **Economía y Sociedad**, [S.L.], v. 22, n. 51, p. 1, 21 jun. 2017. Universidad Nacional de Costa Rica. <http://dx.doi.org/10.15359/eys.22-51>.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, p. 679-684, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/9VBbHT3qxByvFctbZDZHgNP/?format=html>. Acesso em: 21 fev. 2022.

CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL, P. A. C. Desenvolvimento da pesquisa de campo, amostra e questionário para realização de um estudo tipo survey sobre a aplicação do QFD no Brasil. *In:*

**XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP**, 2001. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001\\_tr21\\_0672.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr21_0672.pdf). Acesso em: 01 abr. 2022.

CARVALHO, A. C. M.; SOUZA, L. P. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 4, n. 1, 1999. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23265>. Acesso em: 30 jul. 2021.

CHULANOVA, Z. K. *et al.* Methodology for Assessing the State of Human Capital in the Context of Innovative Development of the Economy: a three-level approach. **The Journal Of Asian Finance, Economics And Business**, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 321-328, 28 fev. 2019. Korea Distribution Science Association. <http://dx.doi.org/10.13106/JAFEB.2019.VOL6.NO1.321>.

CLEARY, P. Exploring the relationship between management accounting and structural capital in a knowledge-intensive sector. **Journal Of Intellectual Capital**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 37-52, 16 jan. 2009. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930910922888>.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. CPC-14. **CPC 00 (R2)**: Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro. Disponível em: [www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br). Acesso em: 21 fev. 2022.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. **CPC 04 (R1)**: Ativo Intangível. Disponível em: [www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br). Acesso em: 21 fev. 2022.

CORREIA, A. M. M.; GOMES, M. L. B. HABITATS FOR INNOVATION IN KNOWLEDGE ECONOMY: identifying actions for success. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 32-54, 4 jul. 2012. Faculdade de Economia, Administracao e Contabilidade. <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v9i2.673>.

CRISPIM, S. F.; TAKATA, E. H.; RANGEL, F. C. A importância da gestão estratégica como fator de sobrevivência de uma IES–Instituição de Ensino Superior. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 49-63, 11 out. 2017. Fundacao Universidade Federal do ABC - UFABC. <http://dx.doi.org/10.36942/reni.v2i2.203..>

CUNHA, J. L. V. **Proposição de uma estrutura de indicadores para apoiar a gestão dos ativos intangíveis de capital intelectual em IFES**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/179541>. Acesso em: 20 jan. 2022.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DONATO, E. L. **Capital Intelectual de Universidades Federais Brasileiras: influências isomórficas nas áreas de Administração e Planejamento**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2017. Disponível em: <http://tede.unioeste.br/handle/tede/3411#preview-link0>. Acesso em: 20 jan. 2022.

DRUCKER, P. F. **From capitalism to knowledge society**. In: NEEF, D. (Ed.). *The Knowledge Economy* Butterworth – Heinemann, 1998.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EJDYS, J. *et al.* Foresight in Higher Education Institutions: evidence from poland. **Foresight And Sti Governance**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 77-89, 30 mar. 2019. National Research University, Higher School of Economics (HSE). <http://dx.doi.org/10.17323/2500-2597.2019.1.77.89>.

FIA - Fundação Instituto de Administração. **Entenda as denominações das Instituições de Ensino Superior (IES)**. 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/graduacao/blog/instituicoes-de-ensino-superior/>. Acesso em: 20 jul. 2021.

FREITAS JÚNIOR, O. G. *et al.* Uma arquitetura da informação para portais da inovação das universidades públicas brasileiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 2, p. 54-74, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4800972>. Acesso em: 21 fev. 2022.

FRUTOS-BELIZÓN, J.; MARTÍN-ALCÁZAR, F.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. An Intellectual Capital Approach to Explaining the Determinants of Scientific Productivity in the Field of Management. **European Management Review**, [S.L.], v. 17, n. 4, p. 943-959, 17 jun. 2020. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12406>.

GARCÍA, M. R.; PERLINES, F. H.; CISNEROS, M. A.I. Intellectual capital, organisational performance and competitive advantage. **European J. Of International Management**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 1, 2020. Inderscience Publishers. <http://dx.doi.org/10.1504/ejim.2020.10021761>

GAVUROVA, B. *et al.* Management of education concepts in the field of entrepreneurship of university students in the Czech Republic. **Polish Journal Of Management Studies**, [S.L.], v. 17, n. 2, p. 52-62, jun. 2018. Czestochowa University of Technology. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2018.17.2.05>.

GAZZONI, F. *et al.* O papel das IES no desenvolvimento sustentável: estudo de caso da universidade federal de santa maria. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.L.], p. 48-70, 1 jan. 2018. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p48..>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, V.; MACHADO-TAYLOR, M. L.; SARAIVA, E. V. O ensino superior no brasil-breve histórico e caracterização. **Ciência & Trópico**, v. 42, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/1647>. Acesso em: 07 mar. 2022.

GRACIOLI, C. **Impacto do capital intelectual na performance organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa

Maria, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4510>. Acesso em: 20 jan. 2022.

GUERRERO, Y. M. N.; MONROY, C. R. Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 1, janeiro-fevereiro, p. 65-77, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150107>.

GUBIANI, J. S.; MORALES, A. B. T.; SELIG, P. M. A influência do capital intelectual no potencial de inovação das universidades. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, [S.L.], v. 5, n. 9, p. 1-22, 30 jun. 2013. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*. <http://dx.doi.org/10.13084/2175-8018.v05n09a01>.

HADAD, S. Strategies for developing knowledge economy in Romania. **Management & Marketing**, v. 12, n. 3, p. 416, 2017. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0025>.

HADAD, S. The geographic distribution of Knowledge Economy (KE) within the European Union (EU). **Management & Marketing**, v. 13, n. 3, p. 1089-1107, 2018. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0025>.

HUGGINS, R. Universities and knowledge-based venturing: finance, management and networks in london. **Entrepreneurship & Regional Development**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 185-206, mar. 2008. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/08985620701748342>.

HUSSINKI, H. *et al.* Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. **Journal Of Intellectual Capital**, [S.L.], v. 18, n. 4, p. 904-922, 9 out. 2017. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jic-11-2016-0116>.

JOIA, L. A. Medindo o capital intelectual. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 2, p. 54-63, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wpV5NvZn4RNFKCVtxVX3khc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 jul. 2021.

KIANTO, A.; SÁENZ, J.; ARAMBURU, N. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 81, p. 11-20, dez. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>.

LASTRES, H. M. Invisibilidade, injustiça cognitiva e outros desafios à compreensão da economia do conhecimento. *In*: MACIEL, M.L; ALBAGLI, S.(Org.). **Informação e desenvolvimento: conhecimento, inovação e apropriação social. Brasília: IBICT, UNESCO**, p. 185-212, 2007. Disponível em: <http://www.livroaberto.ibict.br/bitstream/1/793/1/informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20desenvolvimento.pdf#page=178>. Acesso em: 22 fev. 2022.

LEE, J. The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: socio-technical view. **Administrative Sciences**, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 21, 16 jun. 2018. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci8020021>.

LI, J.; PIKE, R.; HANIFFA, R. Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms. **Accounting And Business Research**, [S.L.], v. 38, n. 2, p. 137-159, jan. 2008. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00014788.2008.9663326>.

LI, J.; PIKE, R.; MANGENA, M. The effect of audit committee characteristics on intellectual capital disclosure. **The British Accounting Review**, [S.L.], v. 44, n. 2, p. 98-110, jun. 2012. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.003>.

LIBERATO, T. F.. Divulgação científica e tecnológica: a propriedade intelectual das universidades e seus aspectos comunicacionais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, [S.L.], v. 14, n. 33, p. 52-67, 2 jul. 2018. Universidade Tecnológica Federal do Parana (UTFPR). <http://dx.doi.org/10.3895/rts.v14n33.7340..>

LUGOBONI, L. F. *et al.* Evidenciação do capital intelectual nos relatórios de sustentabilidade das empresas do setor de moda. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade (ISSN 2318-3233)**, v. 10, n. 3, p. 119-142, 2020. Disponível em: <http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/2093/pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.

MACEDO, A. F. P. *et al.* Governança corporativa e evidenciação de capital intelectual em empresas brasileiras. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 1, p. 18-33, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/20678>. Acesso em: 30 jul. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCUZZO, R.; SANTOS, J. R. G.; SILUK, J. C. M. Delineamento para identificação e gerenciamento de ativos intangíveis em empresas de base tecnológica. **Revista Científica on-line-Tecnologia, Gestão e Humanismo**, v. 7, n. 1, 2017. Disponível em: <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/137/189>. Acesso em: 30 jul. 2021.

MARINHO, S. V.; POFFO, G. D. Diagnóstico da qualidade em uma IES: a percepção da comunidade acadêmica. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 455-478, jul. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-40772016000200008>

MARTÍNEZ, J. M. G. *et al.* Constructing Knowledge Economy Composite Indicators using an MCA-DEA approach. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, [S.L.], v. 34, n. 1, p. 331-351, 2 set. 2020. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/1331677x.2020.1782765>.

MARTÍNEZ-TORRES, M.R.. A procedure to design a structural and measurement model of Intellectual Capital: an exploratory study. **Information & Management**, [S.L.], v. 43, n. 5, p. 617-626, jul. 2006. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2006.03.002>.

MARTINS, S. H. B. M.; SANT'ANNA, A. S. Valores individuais e comprometimento organizacional: um estudo com o corpo docente de instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.L.], p. 227-246, 7 nov. 2014. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p227>

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, F.; LOPES, A. Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 14, n. 2, 2008. Disponível em: <http://www.gbic.com.br/ibes2k9si/2%BA%20Semestre/Disciplinas/2%20-%20Estrutura%20de%20Sistema%20de%20Informa%E7%E3o/Gest%E3o%20do%20Capital%20Intelectual.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.

MEIRELLES, B. O.; ZANINI, B.; DAL VESCO, D. G. Gestão do capital intelectual pelo método de importância e desempenho no Instituto Federal do Paraná. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 9, n. 2, 2017. <http://dx.doi.org/10.24212/2179-3565.2017v8i3p51-66>

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>. Acesso em: 21 fev. 2022.

MORENO, T. C. B., *et al.* Capital Intelectual e o sistema de controles gerenciais das instituições públicas de ensino superior: um ensaio teórico sob a perspectiva da teoria da contingência. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 3, p. 39-52, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331247426004.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.

MORGADO, F.; PAZOTTO, R. S.; AMORIM, M. C. S. The information and communication technologies as production factor in the knowledge economy. **Journal On Innovation And Sustainability. Risus Issn 2179-3565**, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 51-66, 1 set. 2017. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.24212/2179-3565.2017v8i3p51-66>.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/YDnWhSkP3tzfXdb9YRLCPjn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 fev. 2022.

MUSHYNSKA, N.; KNIAZIAN, M. Social innovations in the professional training of managers under the conditions of knowledge economy development. **Baltic Journal Of Economic Studies**, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 137, 13 maio 2019. Publishing House Baltija Publishing. <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-2-137-143>.

NAZARI, J. A.; HERREMANS, I. M. Extended VAIC model: measuring intellectual capital components. **Journal Of Intellectual Capital**, [S.L.], v. 8, n. 4, p. 595-609, 23 out. 2007. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930710830774>.

NDOU, V. *et al.* Understanding intellectual capital disclosure in online media Big Data. **Meditari Accountancy Research**, [S.L.], v. 26, n. 3, p. 499-530, 8 ago. 2018. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/medar-03-2018-0302>.

NERIS, E. **O efeito percebido do capital intelectual na performance de organizações de ensino superior: um estudo aplicado ao IFMT-Campus Juína**. 2018. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) - Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2018. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/13016>. Acesso em: 20 jan. 2022.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NICOLO, G. *et al.* Accountability through intellectual capital disclosure in Italian Universities. **J Manag Gov**, 24, 1055–1087 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09497-7>.

NOGUEIRA, M. G. S.; GONÇALO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Proposição e validação de instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência organizacional. **Revista Espacios**, v. 38, n. 7, p. 17-32, 2017. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n07/a17v38n07p18.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.

NONAKA, I.; TAKEUSCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Brasil: FINEP, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-efinanciamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

OLIVEIRA, J. C. P. *et al.* O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In: **III Congresso Nacional de Educação**. Campina Grande, Paraíba, 2016. Disponível em: [https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO\\_EV056\\_MD1\\_SA13\\_ID8319\\_03082016000937.pdf](https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO_EV056_MD1_SA13_ID8319_03082016000937.pdf). Acesso em: 01 abr. 2022.

OLIVEIRA JÚNIOR, E. L. **Pesquisa científica na graduação**: um estudo das vertentes temáticas e metodológicas dos TCCs. 2017. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Integradas do Pontal, Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/20939>. Acesso em: 21 fev. 2022.

OLIVEIRA, E. M.; FILGUEIRAS, L. A economia política do conhecimento. **Economia e Sociedade**, [S.L.], v. 29, n. 2, p. 359-383, ago. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3533.2020v29n2art01>.

ORENS, R.; AERTS, W.; LYBAERT, N. Intellectual capital disclosure, cost of finance and firm value. **Management Decision**, [S.L.], v. 47, n. 10, p. 1536-1554, 13 nov. 2009. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740911004673>.

PENOF, D. G.; LEONARDO, S. B.; FARINA, M.C. Desafios da Interdisciplinaridade no Ensino Superior: o papel do coordenador de curso nos projetos e atividades especiais- paes. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 24-51, 2 jan. 2020. ANGRAD. <http://dx.doi.org/10.13058/raep.2020.v21n1.1523>.

PORTAL UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Reconhecimento**. 12 de setembro de 2019. Disponível em: <https://assecom.ufersa.edu.br/2019/09/12/pela-1a-vez-ufersa-entra-no-ranking-mundial-de-universidades-da-times-higher-education/>. Acesso: 31 de mar. 2022.

PORTAL UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Reconhecimento**. 04 de setembro de 2020. Disponível em: <https://assecom.ufersa.edu.br/2020/09/04/ufersa-esta-entre-as-melhores-universidades-do-mundo-segundo-ranking-da-times-higher-education/#:~:text=Ufersa%20se%20mant%C3%A9m%20no%20ranking,feira%2C%20dia%202022%20de%20abril>. Acesso: 31 de mar. 2022.

PORTAL UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Reconhecimento**. 10 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://assecom.ufersa.edu.br/2022/01/10/direito-da-ufersa-esta-entre-os-10-cursos-do-pais-que-mais-aprovam-na-oab/>. Acesso: 31 de mar. 2022.

PORTAL UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Transparência e prestação de contas**. 29 de setembro de 2014. Disponível em: <https://transparencia.ufersa.edu.br/>. Acesso: 28 de fev. 2022.

PORTAL UFPR - Universidade Federal do Paraná. **Check List Documental**. Disponível em: [http://www.saude.ufpr.br/portal/cometica/wp-content/uploads/sites/7/2019/02/Check-List-Documental\\_2019.pdf](http://www.saude.ufpr.br/portal/cometica/wp-content/uploads/sites/7/2019/02/Check-List-Documental_2019.pdf). Acesso: 30 de mar. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo/RS - FEEVALE. 2013, 277 p.

RAMOS, P.; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. **Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese**. Blumenau: Acadêmica, 2003.

RÊGO, T. F. *et al.* O. Capital intelectual e rentabilidade das “melhores empresas para trabalhar”. **Reunir Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 1-18, 28 maio 2018. Reunir Revista de Administracao, Contabilidade e Sustentabilidade. <http://dx.doi.org/10.18696/reunir.v8i1.448>.

REZENDE, J. F. C.; LOTT, A. C. O.; QUINTANILHA, G. Estudo Comparativo sobre a Divulgação de Intangíveis e Capital Intelectual em Instituições de Ensino Superior no Brasil e

na Áustria. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 249-285, 2 maio 2019. ANGRAD. <http://dx.doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1201>.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, v. 31, p. 120-128, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/shLjh4zYsS6yqfTpLrt5PSN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 jul. 2021.

RIM, G. *et al.* Some problems in statistically assessing the level of knowledge economy. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 10, n. 3, p. 974-996, 2019. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0510-0>

RITTA, C. O.; CUNHA, L. C.; KLANN, R. C. Um estudo sobre causalidade entre ativos intangíveis e desempenho econômico de empresas (2010-2014). **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 22, n. 2, p. 92-107, 2018. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/UERJ/article/view/3006/2537>. Acesso em: 30 jul. 2021.

RODRIGUES, R. V. **O setor público e a avaliação do Capital Intelectual**: um estudo de caso no Instituto Federal de Goiás, segundo o modelo de medição do capital intelectual no setor público proposto por Queiroz em 2003. 2018. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) - Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2018. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/12990>. Acesso em: 20 jan. 2022.

RODRIGUES, A. C. A. L.; PETINE, E. T. P. S.; RODRIGUES, F. G. Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 278-304, 1 jan. 2020. Fundação Pedro Leopoldo - **Revista Gestao and Tecnologia**. <http://dx.doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i1.1729>.

ROSHANI, K.; OWLIA, M. S.; ABOOIE, M. H. The Appropriate Criteria for Selecting Indicators of Intellectual Capitals Measurement. **2019 15Th Iran International Industrial Engineering Conference (Iiiec)**, [S.L.], p. 112-120, 23 maio 2019. IEEE. <http://dx.doi.org/10.1109/iiiiec.2019.8720732>.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SHARABATI, A. A.; JAWAD, S. N.; BONTIS, N. Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. **Management Decision**, [S.L.], v. 48, n. 1, p. 105-131, 9 fev. 2010. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014481>.

SILVA, A. M.. **Análise do capital intelectual em instituição pública**: um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins. 2019. 151f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Palmas, 2019. Disponível em: <http://200.129.179.47/handle/11612/1168>. Acesso em: 20 jan. 2022.

SILVA, C. M. M. **Gestão do capital intelectual e dos ativos intangíveis para geração de valor em instituições de ensino superior privadas no Brasil**. 2017. 147f. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://tede.unigranrio.edu.br/handle/tede/191> Acesso em: 20 jan. 2022.

SILVA, C. M. M.; REZENDE, J. F. C. Os Direcionadores de valor nas Universidades: um estudo comparativo entre Wissensbilanz (Áustria) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (Brasil)/The Value Administrators at Universities: a Comparative Study. **Revista FSA** [S.L.], v. 14, n. 4, p. 67-88, 1 jul. 2017. Revista FSA. <http://dx.doi.org/10.12819/2017.14.4.4>.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005, 138p.

SILVA, G. R. F. *et al.* Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. **Online Brazilian Journal of Nursing**, v. 5, n. 2, p. 246-257, 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3614/361453972028.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2022.

SILVA, L. C. O balanced scorecard e o processo estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003. Disponível em: <http://www.bmainformatica.com.br/pdfs/BSC%20eo%20Plano%20Estrategico.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2023

SILVEIRA, S. K. R.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Abordagens de avaliação de ativos intangíveis: uma revisão da literatura. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [S. l.], v. 16, n. 47, 2017. DOI: 10.16930/2237-7662/rccc.v16n47p9-25. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2258>. Acesso em: 29 ago. 2021.

STEFANO, N. M. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 22-37, 2014. Disponível em: <https://periodicos3.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/17085/10825>. Acesso em: 30 jul. 2021.

STEWART, T. A. **Intellectual capital: the new wealth of organization**. Currency, 2010.  
SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. **Academy Of Management Journal**, [S.L.], v. 48, n. 3, p. 450-463, jun. 2005. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2005.17407911>.  
SVARC, J.; DABIĆ, M. Evolution of the knowledge economy: A historical perspective with an application to the case of Europe. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 8, n. 1, p. 159-176, 2017. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0267-2>.

SVEIBY, Karl Erik. The Intangible Assets Monitor. **Journal Of Human Resource Costing & Accounting**, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 73-97, 1 jan. 1997. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/eb029036>.

TAYLES, M; PIKE, R. H.; SOFIAN, S. Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 20, n. 4, p. 522-548, 2007. <http://dx.doi.org/10.1108/09513570710762575>.

TCHAMYOU, V. S. The role of knowledge economy in African business. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 8, n. 4, p. 1189-1228, 2017. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0417-1>.

TONIS, R. B. M.; BRAICU, C. Present and perspectives of the intellectual capital management in Romanian university environment. **Independent Journal Of Management & Production**, v. 10, n. 5, p. 1645-1661, 1 out. 2019. Independent Journal of Management and Production. <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v10i5.924>.

UFERSA. Universidade Federal Rural do Semi Árido. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2009-2013**. Disponível em: [https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2015/03/PDI-UFERSA-2009\\_2013.pdf](https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2015/03/PDI-UFERSA-2009_2013.pdf). Acesso em: 05 jul. 2022.

VAZ, C. R. *et al.* Capital intelectual: classificação, formas de mensuração e questionamento sobre usos futuros. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 73-92, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5168665>. Acesso em: 20 fev. 2022.

VASIN, S. M. *et al.* Knowledge exchange and the trust institution: A new look at the problem. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 11, n. 3, p. 1026-1042, 2020. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00588-2>.

VELTRI, S.; PUNTILLO, P. On intellectual capital management as an evaluation criterion for university managers: a case study. **Journal Of Management And Governance**, v. 24, n. 1, p. 135-167, 29 mar. 2019. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s10997-019-09461-5>.

VIEIRA, F.G. D. Ensino de Marketing por meio de entrevista semi-estruturada. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 17, n. 195, p. 01-08, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/34940>. Acesso em: 21 fev. 2022.

VINIG, T.; LIPS, D. Measuring the performance of university technology transfer using meta data approach: the case of dutch universities. **The Journal Of Technology Transfer**, v. 40, n. 6, p. 1034-1049, 10 jan. 2015. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s10961-014-9389-0>.

XU, J.; LIU, F. Nexus between intellectual capital and financial performance: an investigation of chinese manufacturing industry. **Journal Of Business Economics And Management**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 217-235, 17 dez. 2020. Vilnius Gediminas Technical University. <http://dx.doi.org/10.3846/jbem.2020.13888>.

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

ZAMBERLAN, C. O.; POZZOBON, I. T. M. Evasão do capital intelectual das universidades públicas: estudo na Universidade Federal de Santa Maria. **Revista ADM. MADE**, v. 14, n. 2, p. 95-109, 2010. Disponível em:

<http://periodicos.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/84/82>. Acesso em: 08 mar. 2022.

ZELINSKA, H.; ANDRUSIV, U.; SIMKIV, L. Knowledge economy: trends in the world and analysis of ukraine. **Journal Of Eastern European And Central Asian Research (JeeCAR)**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 104-113, 14 mar. 2020. Journal of Eastern European and Central Asian Research. <http://dx.doi.org/10.15549/jeeCAR.v7i1.325>.

## APÊNDICE A - *Checklist* Documental

Identificação do(s) Pesquisador(es)			
Título da pesquisa: GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS EM CAPITAL INTELECTUAL POR MEIO DA PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA DE INDICADORES PARA IES			
Pesquisador principal: CARLOS VICTOR SARAIVA LACERDA			
Telefone: 083 99664-9647			
Colaborador(es): PROF <sup>a</sup> . DRa. ANA MARIA MAGALHÃES CORREIA			
Telefone: 083 99664-9647			
Tipo de Pesquisa			
Graduação: ( ) Especialização: ( ) Mestrado: ( <b>X</b> ) Doutorado: ( )			
Local, unidade ou serviço onde o estudo será realizado: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI ÁRIDO			
Consideração para apresentação do Projeto	SIM	NÃO	N/A
Todos os documentos estão em <b>arquivos separados</b> e nomeados de acordo com o <b>conteúdo</b> para a inserção na Plataforma Brasil?	<b>X</b>		
Documentos Obrigatórios	SIM	NÃO	N/A
Carta de encaminhamento do pesquisador ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP/SD)	<b>X</b>		
Ata de aprovação do projeto	<b>X</b>		
Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)	<b>X</b>		
Documentos Institucionais para Análise de Resultados da Pesquisa	SIM	NÃO	N/A
Demonstrações Contábeis	Balanco Patrimonial	<b>X</b>	
	Balanco Orçamentário		<b>X</b>
	Balanco Financeiro		<b>X</b>
	Demonstração das Variações Patrimoniais		<b>X</b>
	Demonstração dos Fluxos de Caixa		<b>X</b>
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	<b>X</b>		
Relatório de Gestão (RG)	<b>X</b>		
Regimento Geral	<b>X</b>		
Estatuto	<b>X</b>		

Fonte: Adaptado de *CheckList* Documental do CEP/SD (2019).

## APÊNDICE B - Checklist de Identificação de Elementos de CI

A identificação dos elementos de CI da IES teve como base os documentos de organização institucional. Para verificação destes elementos, foi utilizado o quadro de elementos de Capital Intelectual conforme proposto por Maçambanni *et al.* (2012).

### Checklist de Identificação de Elementos de CI

CAPITAL INTELECTUAL								
1. CAPITAL HUMANO	POSSUI?		2. CAPITAL ESTRUTURAL	POSSUI?		3. CAPITAL RELACIONAL	POSSUI?	
	SIM	NÃO		SIM	NÃO		SIM	NÃO
1.1 Ativo/Recurso			2.1 Propriedade Intelectual			3.1 Carteira de Discentes		
1.2 Incentivo a Novas Ideias			2.2 Patentes			3.2 Lealdade/Fidelidade dos Usuários		
1.3 Investimentos em Educação de Servidores			2.3 Direitos Autorais			3.3 Captação de Discentes		
1.4 Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação			2.4 Marcas			3.4 Retenção de Discentes		
1.5 Retenção/Captação de Talentos			2.5 Inovação / P&D			3.5 Satisfação do Usuário		
1.6 Qualificação Profissional			2.6 Tipos/Qualidade dos Produtos e Serviços			3.6 Investimentos em TI/Discente		
1.7 Nível de Escolaridade			2.7 Cultura Corporativa/Organizacional			3.7 Suporte ao Discente		
1.8 <i>Turnover</i> (Rotatividade)			2.8 Práticas Ambientais			3.8 Parcerias Discente / Parceiros		
1.9 Benefícios/Satisfação			2.9 Responsabilidade Social			3.9 Relacionamento com Discente / Parceiros		

1.10 Clima Organizacional			2.10 Governança Corporativa			3.10 Participação no Mercado		
1.11 Know-how/Experiência			2.11 Filosofia/Processos Gerenciais			3.11 Treinamento do Discente		
1.12 Conhecimento/Competências relacionadas ao trabalho			2.12 Sistemas de Relacionamentos			3.12 Inovação Focada no Discente		
1.13 Espírito Empreendedor			2.13 Relações Financeiras			3.1 Customização		
1.14 Liderança/Criatividade/Iniciativa/Habilidade			2.14 Lançamento de Novos Produtos			3.14 Franquias		
1.15 Eficiência e Eficácia			2.15 Qualidade/Investimento TI			3.15 Licenças		
1.16 Participação/Inovação/Motivação			2.16 Sistema de Informação			3.16 Repetitividade dos Negócios		
1.17 Trabalho em equipe			2.17 Comunicação			3.17 Imagem da Empresa		
1.18 Comprometimento/Confiança						3.18 Nome/Reputação da Companhia		
						3.19 Canal de Distribuição		
						3.20 Prêmios/Certificações		

Fonte: Adaptado de Maçambanni *et al.* (2012).

## **APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista Semiestruturada**

Roteiro adaptado de Silva (2019)

### **I. PERFIL DO PARTICIPANTE:**

Nome do entrevistado; Idade; Formação acadêmica; Setor ou unidade de lotação; Tempo na instituição; Cargo e função (se houver); e Tempo na função.

### **II. SATISFAÇÃO COM O ATUAL MODELO DE INFORMAÇÕES DA UNIVERSIDADE:**

1) Você considera que os relatórios (Relatório de Gestão, Demonstrações Contábeis, etc.) apresentados pela universidade proporcionam informações relevantes sobre o desempenho de suas atividades realizadas pela universidade? Por quê?

2) Você acredita que o Capital Intelectual da UFERSA é um diferencial quando comparado com outras Instituições de Ensino Superior (IES) e que ele pode colaborar para o crescimento sustentável da mesma? Por quê?

### **III. INFORMAÇÕES SOBRE CAPITAL HUMANO DA UFERSA:**

3) A atual equipe acadêmica (docentes, técnicos administrativos, pesquisadores, etc.) da UFERSA atende à demanda atual da instituição, considerando seus objetivos? Por quê?

4) Qual sua opinião sobre a política de qualificação profissional da UFERSA? Você acha que os servidores são incentivados a buscar qualificação? E quais essas formas de incentivo?

5) Você considera que há inovação organizacional dentro da UFERSA? Em caso positivo, como os servidores participam da construção dessas ações inovadoras?

6) A UFERSA promove algum tipo de reconhecimento para os seus servidores? Os servidores são incentivados a buscarem melhores resultados? Quais os instrumentos de medição de resultados para os servidores?

7) Na sua opinião, como a UFERSA promove a formação de líderes? Há uma cultura de reconhecimento de servidores destaques? Há treinamentos específicos para formação de novos líderes?

8) Você considera que os servidores da UFERSA são motivados a fazer trabalhos em equipe? Por quê?

#### **IV. INFORMAÇÕES DOS ELEMENTOS DO CAPITAL ESTRUTURAL DA UFERSA:**

9) Como você avalia a criação de patentes na UFERSA? Você tem conhecimento de quantas patentes já foram registradas na instituição?

10) Na sua opinião, a UFERSA possui práticas ambientais que promovem ou contribuem para o desenvolvimento sustentável da sua região? Por quê?

11) Como você avalia a qualidade dos sistemas (SIGAA, SIGRH, SIPAC, etc.) de informação da UFERSA? Eles contribuem de forma satisfatória para a execução das demandas organizacionais? Por quê?

12) Com relação ao nível dos processos executados na UFERSA, você considera que os mesmos são objetivos e eficazes? Por quê?

13) Você considera que a UFERSA promove uma cultura organizacional de mapear seus processos, gerir os mesmos e torná-los parte integrante de seus documentos institucionais? De que forma isso acontece?

14) Você considera que a estrutura física e o acervo atual de bibliotecas da UFERSA, assim como as instalações e equipamentos de seus laboratórios de ensino, satisfazem a necessidade acadêmica atual? Por quê?

**V. INFORMAÇÕES DOS ELEMENTOS DO CAPITAL RELACIONAL DA UFRSA:**

15) Você considera que a UFRSA promove eventos sociais e culturais relevantes? Quais os principais eventos da instituição você recorda? E de que forma os mesmos contribuem para a imagem da instituição junto à sociedade?

16) Em relação ao apoio à inovação, você considera que a UFRSA possui um número relevante de empresas incubadas? Por quê?

17) Como você avalia as relações da UFRSA com entidades de financiamento de projetos? Há uma quantidade de parcerias relevantes neste sentido?

18) Você considera que a UFRSA promove uma política de incentivo a criação de projetos de pesquisa e extensão por meio de financiamentos internos e externos? Como acontece essa política?

19) Você considera que a UFRSA assiste (realiza a promoção de assistência estudantil) de forma satisfatória os seus discentes? Quais as principais atividades que você acredita que garantem a assistência dos discentes na instituição?

20) Você tem conhecimento se UFRSA foi premiada ou ganhou alguma certificação nos últimos 05 anos? Se sim, quais foram essas premiações ou certificações?

**VI. PERCEPÇÃO SOBRE O IMPACTO DOS INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL NOS INDICADORES DE RESULTADOS DA INSTITUIÇÃO:**

21) Você sabe quais são os parâmetros utilizados para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRSA? Você considera que os objetivos e metas do PDI são acompanhados e avaliados?

22) Na sua visão, como se dar o processo de transparência na UFERSA? Você considera que há publicidade na tomada de decisão na instituição? Por quê?

23) Você acredita que a adoção de indicadores de Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional) poderia contribuir com melhores resultados para a UFERSA? De que forma?

24) Em termos gerais, em uma escala de 0 a 10, onde 0 é muito baixa e 10 é muito alta, qual a importância que você daria para a divulgação de um relatório com informações de Capital Intelectual por parte da UFERSA?

## **APÊNDICE D - Questionário**

Questionário adaptado de Awad (2010)

### **QUESTIONÁRIO**

#### **I. MEDIDAS DE CAPITAL HUMANO**

**Questão 1.** O grau de qualificação profissional dos colaboradores (docentes, técnicos administrativos e terceirizados) da UFERSA é elevado. O nível de competência técnica em termos de formação, conhecimento e habilidade do quadro funcional da UFERSA na consecução das atividades é alto.

**Questão 2.** Com relação à capacidade de oferta de novos produtos/serviços à comunidade a UFERSA possui um alto 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.

**Questão 3.** Quanto ao grau de envolvimento/comprometimento atual da equipe acadêmica (docentes, técnicos administrativos e terceirizados) e a repercussão do seu trabalho na satisfação do cliente (comunidade), na UFERSA existe responsabilidade, comprometimento e envolvimento pleno do trabalho dos servidores da instituição e consequente impacto positivo deste envolvimento na percepção e satisfação do cliente (comunidade).

**Questão 4.** A atual equipe acadêmica (docentes, técnicos administrativos, pesquisadores, etc.) atende à demanda da instituição, considerando sua missão que é produzir e difundir conhecimentos no campo da educação superior, com ênfase para a região Semiárida brasileira, contribui para o desenvolvimento sustentável e o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanística, crítica e reflexiva, prepara profissionais capazes de atender demandas da sociedade.

**Questão 5.** A UFERSA tem uma baixa rotatividade de servidores. Logo, consegue mantê-los engajados na busca dos seus objetivos institucionais.

**Questão 6.** Com relação aos treinamentos e qualificações de pessoal, a UFERSA oferece oportunidades suficientes para que seus servidores sejam capacitados e cresçam profissionalmente, de forma conjunta com a instituição.

**Questão 7.** Existe na UFERSA uma política de inovação organizacional na qual os seus servidores participam diretamente da construção de ações que buscam inovar. Isso faz com que os processos da instituição sejam aprimorados de forma constante.

**Questão 8.** A UFERSA promove momentos de reconhecimento para os seus servidores. Logo, percebe-se que estes são incentivados a buscar os melhores resultados para a instituição.

**Questão 9.** A UFERSA procura sempre formar novos líderes. Para isso, uma das suas ações é reconhecer o trabalho dos seus servidores destaques. Outra forma é realizar treinamentos específicos para formação de novos líderes.

**Questão 10.** Outro ponto muito característico da UFERSA é o fato dos seus servidores serem motivados a fazer trabalhos em equipe. Os servidores buscam sempre manter seus times fortes e integrados para conseguir os melhores resultados para a instituição.

## **II. MEDIDAS DE CAPITAL ESTRUTURAL**

**Questão 11.** A estruturação e a qualidade dos sistemas de informações e decisões da UFERSA são confiáveis e fornecem informações de qualidade para a efetividade do processo decisório.

**Questão 12.** Com relação à capacidade de sustentabilidade econômica/financeira da UFERSA, os projetos e as atividades institucionais, na sua globalidade, apresentam um grau de sustentabilidade na relação custo/benefício, pertinência (aceitação) institucional do mercado e relevância (repercussão) acadêmica social.

**Questão 13.** A qualidade da infraestrutura física e tecnológica da UFERSA para a consecução dos seus objetivos institucionais é satisfatória. As condições de trabalho, em termos de infraestrutura física e técnica (prédios, instalações, equipamentos, laboratórios, biblioteca) são qualificadas e adequadas à realização das atividades inerentes ao projeto institucional.

**Questão 14.** A UFERSA se destaca no seu número de patentes registradas. Há um amplo incentivo na divulgação de como criar novos produtos e/ou serviços e garantir que estes sejam patenteados com segurança.

**Questão 15.** A UFERSA se destaca pelo seu grande número de ações ambientais. Estas, por sua vez, promovem e contribuem para o desenvolvimento sustentável da região Semiárida brasileira.

**Questão 16.** A UFERSA promove Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Para isso, sempre mantém parcerias com a sociedade e busca sempre retornar esse apoio através de ações que agregam valor.

**Questão 17.** Os processos realizados durante a execução dos serviços na UFERSA são objetivos e eficazes. Há muita agilidade na abertura e implementação desses processos e eles são de fácil entendimento. Além disso, há um vasto portfólio de processos mapeados que contribui para a disseminação de conhecimento entre os servidores da instituição.

**Questão 18.** A UFERSA possui uma grande estrutura (estrutura física e acervo) de bibliotecas e de laboratórios de ensino e pesquisa. Logo, a necessidade acadêmica é facilmente atendida e de forma satisfatória.

**Questão 19.** As instalações físicas e os equipamentos da UFERSA são suficientes e adequados para atender demandas acadêmicas e administrativas da instituição. Os prédios da instituição não apresentam problemas físicos relevantes, os equipamentos de Tecnologia da Informação (TI) são modernos e os sistemas de apoio são constantemente atualizados.

**Questão 20.** Os sistemas de comunicação, as redes sociais, etc., assim como a política de relacionamento institucional da UFERSA são suficientemente satisfatórios para promover e aperfeiçoar a imagem da instituição. É perceptível que a UFERSA é muito bem-conceituada entre a comunidade de forma geral e junto às instituições com as quais mantém parcerias.

### III. MEDIDAS DE CAPITAL RELACIONAL

**Questão 21.** Na UFERSA o nível de satisfação dos usuários, com relação aos serviços prestados, é alto. Logo, há uma imagem positiva da instituição junto à comunidade regional e ao mercado.

**Questão 22.** O peso e a repercussão do nome UFERSA, enquanto marca, no mercado é uma referência de qualidade e de efetiva contribuição no desenvolvimento regional.

**Questão 23.** O índice de evasão (perda de discentes) é relativamente baixo. Percebe-se que o número de discentes que abandonam a ou deixam de concluir seus estudos na UFERSA é muito pequeno.

**Questão 24.** Atualmente a UFERSA possui um número relevante de empresas incubadas. Com isso promove e incentiva a criação de núcleos de incubação tecnológica e realiza editais de forma periódica para a incubação de novas empresas. Além disso, capacita seus servidores para gerir tais incubadoras e os incentiva a destinar parte de sua carga horária de trabalho para essas atividades.

**Questão 25.** Após o processo de incubação de empresas, a UFERSA busca manter relações institucionais com as empresas graduadas. Logo, é possível visualizar quais empresas foram graduadas pelas incubadoras da UFERSA.

**Questão 26.** Existe por parte da UFERSA um amplo acesso a entidades de financiamento de projetos. Com isso, a instituição consegue lançar inúmeros editais de apoio ao financiamento de projetos acadêmicos. Estes por sua vez, são amplamente divulgados, possuem transparência na execução e são vistos como potenciadores dos serviços da instituição junto à sociedade.

**Questão 27.** A UFERSA promove e incentiva a disseminação de práticas que garantem o direito e o acesso as ações de diversidade e inclusão social. As ações e serviços dos setores (ou unidades) ligados a essa temática são visíveis e de fácil acesso. Além disso, a instituição tem recursos específicos que garantem a prática dessas ações.

**Questão 28.** Com relação à assistência estudantil na UFERSA, verifica-se que essa universidade assiste de forma satisfatória os seus discentes. Também promove editais de bolsas e auxílios, oferta restaurante universitário de qualidade, transporte acessível, moradias amplas

e confortáveis e disponibiliza inúmeras modalidades de esportes. Percebe-se ainda que a gestão superior da UFERSA é muito acessível para ouvir e atender as reivindicações estudantis.

**Questão 29.** A UFERSA busca sempre executar ações acadêmicas que consigam reter seus discentes de modo que estes não promovam a evasão antes de concluírem seus cursos. Para isso, os discentes têm acessos a inúmeros editais de estágio, projetos de pesquisa, projetos de extensão e cursos de capacitação voltados para sua área de atuação. Além disso, eles recebem apoio acadêmico que os auxiliam a não reprovar em disciplinas de seu curso.

**Questão 30.** A UFERSA vem sendo reconhecida nacional e internacionalmente por sua atuação. Ante a isso tem recebido prêmios e certificações e tem melhorado ano a ano suas posições nos principais rankings acadêmicos do Brasil e do mundo.

**APÊNDICE E – Estrutura de Indicadores de CI**

Adaptado de Cunha (2018)

Categoria de CI	Elemento/Indicador de CI	Instrumento de identificação do elemento de CI (A)			Peso geral do elemento de CI (B)	Peso equivalente do elemento de CI (C = SOMA A * B)	Indicadores propostos por elemento de CI
		DOC	ENT	QUE			
<b>CAPITAL HUMANO</b>	Benefícios e satisfação para o servidor						Benefício concedido
		1			0,0303	0,0101	Grau de satisfação
	Capacitação e treinamento de servidores						Nº capacitação
		1	1	1	0,0303	0,0303	Treinamentos realizados
	Captação e retenção de talentos, iniciativa e formação de líderes						Banco de talentos
							Iniciativas desenvolvidas
		1			0,0303	0,0101	Capacitação específica para lideranças
Comprometimento e trabalho em equipe	1	1	1	0,0303	0,0303	Grau de comprometimento	

						Satisfação por equipe
Conhecimento, Know-how e experiência dos servidores	1	1		0,0303	0,0202	Publicações indexadas
						Palestras realizadas
						Cursos ministrados
Eficiência e eficácia da equipe de servidores	1	1	1	0,0303	0,0303	Processos realizados
Espírito empreendedor	1			0,0303	0,0101	Nº servidores em projetos inovadores
						Nº de projetos inovadores
Incentivo a novas ideias	1			0,0303	0,0101	Ações de incentivo a criatividade
Nível de escolaridade	1	1		0,0303	0,0202	Nº de docentes de pós-graduação com pós-doutorado
						Nº de docentes de graduação com doutorado
						Nº de tec. administrativos com mestrado
Qualificação de servidores	1	1	1	0,0303	0,0303	Nº de participações cursos de extensão
						Nº de servidores pós-graduando em cursos da IES ou em convênios

	Servidores ativos	1			0,0303	0,0101	Nº de servidores equivalentes conf. critério MEC
CAPITAL ESTRUTURAL	Bibliotecas (número de bibliotecas e acervo total)	1	1	1	0,0303	0,0303	Nº de bibliotecas
							Acervo total
	Desenvolvimento de softwares	1			0,0303	0,0101	Softwares registrados
	Existência de planejamento estratégico	1	1	1	0,0303	0,0303	PDI vigente
							Outros planos vigentes
	Gestão de processos	1	1		0,0303	0,0202	Processos mapeados
							Grau de gestão de risco
							Oficinas de mapeamento realizadas
	Governança corporativa	1			0,0303	0,0101	Grau de governança do TCU
	Laboratórios de Ensino, pesquisa, extensão e inovação	1			0,0303	0,0101	Nº de laboratórios de ensino
Nº de laboratórios de pesquisa							
Nº de salas destinadas a projetos de extensão							
Nº de tecnologia e inovação							

Marcas	1			0,0303	0,0101	Marcas registradas
Patentes	1	1		0,0303	0,0202	Patentes registradas
Práticas ambientais	1	1	1	0,0303	0,0303	PLS vigente
						Litros de água economizados
						KW-horas gerados com energia solar
						Redução da emissão de CO <sup>2</sup>
						Mudas plantadas
						Eventos ambientais
Propriedade intelectual	1			0,0303	0,0101	Registro de propriedade registrado
Responsabilidade Social Corporativa	1			0,0303	0,0101	Grau de abrangência municipal
						Ações sócias realizadas
						Empregos gerados
Sistemas de informação e comunicação	1	1	1	0,0303	0,0303	Sistemas criados ou atualizados
						Módulos implementados

## CAPITAL RELACIONAL

Alunos atendidos com auxílio/bolsa de assistência estudantil na IES	1	1	1	0,0303	0,0303	Nº de canais disponibilizados
						Nº de bolsistas
						Nº de residentes
						Nº de refeições fornecidas
						Nº de atendimentos especializados
Nº de discentes em práticas esportivas						
Carteira e captação de discentes na IES	1			0,0303	0,0101	Nº de discentes matriculados após o segundo semestre
						Nº de ingressantes
Empresas incubadas na IES	1		1	0,0303	0,0202	Nº de empresas incubadas
						Nº empresas graduadas
Imagem/Reputação da IES	1		1	0,0303	0,0202	Grau de reputação
Parcerias (convênios, acordos e contratos externos)	1			0,0303	0,0101	Nº de convênios
						Nº de acordos
						Nº de contratos em empresas privadas e governo
Pessoas com deficiência (servidores e discentes)	1			0,0303	0,0101	Servidores com deficiência

						Discentes com deficiência
						N de prêmios por ano
						Nº de certificações
Prêmios/Certificações da IES	1	1	1	0,0303	0,0303	Posição em rankings universitários
Professores visitantes na IES	1			0,0303	0,0101	Nº de professores visitantes por país
Satisfação do usuário da IES	1		1	0,0303	0,0202	Grau de satisfação do usuário
						Nº de treinamentos ou outras ações inovadoras para discentes
Treinamento e inovação focada em discentes da IES	1			0,0303	0,0101	Nº de editais de inovação para graduandos e pós-graduandos
<b>ÍNDICE DE CI DA IES</b>					<b>0,6060</b>	

**ANEXO A – Saída de dados conforme análise no Nvivo**

NVivo® versão Release 1.6.1 (1137)

Licença nº 63257

