

Capital Intelectual em uma Instituição de Ensino Superior: um Comparativo entre seus Documentos Institucionais e a Percepção de Gestores e Servidores

Intellectual Capital in a Higher Education Institution: A Comparison between its Institutional Documents and the Perception of Managers and Employees

El capital intelectual en una institución de educación superior: una comparación entre sus documentos institucionales y la percepción de directivos y empleados

Carlos Victor Saraiva Lacerda

Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Brasil

ROR <https://ror.org/05x2svb05>

carlos.saraiva@ufersa.edu.br

Ana Maria Magalhães Correia

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

ROR <https://ror.org/00p9vpz11>

anamagalhaes@ccae.ufpb.br

Recepción: 22 Mayo 2025

Aprobación: 04 Noviembre 2025

Publicación: 31 Diciembre 2025



Acceso abierto diamante

Resumo

Objetivo da pesquisa: Identificar e analisar a percepção do CI com base nos documentos institucionais de uma Instituição de Ensino Superior (IES), na visão dos seus gestores e na perspectiva de seus servidores.

Enquadramento teórico: A pesquisa aborda aspectos do CI relacionando-o com os aspectos organizacionais das IES.

Metodologia: Quanto aos métodos adotados para cumprir sua finalidade, adotou-se uma abordagem qualitativa, classificada como exploratória, descritiva e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio da análise documental, entrevistas semiestruturadas com gestores e aplicação de questionário aos demais servidores da IES. A análise de conteúdo foi utilizada para tratamento dos dados, com apoio do software NVivo®.

Resultados: Os principais achados revelam que os documentos institucionais contêm diversos elementos de CI, com destaque para o Capital Estrutural e o Capital Humano. O Relatório de Gestão e o Plano de Desenvolvimento Institucional foram os documentos com maior evidência desses elementos. As entrevistas com gestores demonstraram que houve consenso entre gestores com relação à importância do CI, embora reconheçam a falta de sistemas que permitam sua mensuração e seu uso estratégico. Já os servidores, de forma geral, apresentaram uma visão mais crítica ou cautelosa, indicando uma possível lacuna de comunicação ou integração institucional.

Originalidade: A originalidade deste estudo reside na abordagem integrada da análise documental com a percepção de diferentes atores institucionais para investigar a presença e a gestão do Capital Intelectual (CI) em uma Instituição de Ensino Superior pública.

Contribuições teóricas e práticas: Avança na compreensão do Capital Intelectual (CI) no contexto de instituições públicas de ensino superior, ao evidenciar como seus elementos, especialmente o Capital Estrutural e o Capital Humano, estão presentes em documentos institucionais estratégicos. No campo prático, os resultados oferecem subsídios para o desenvolvimento de políticas de gestão do conhecimento mais eficazes.

Palavras-chave: Capital Intelectual, Instituição de Ensino Superior, Relatórios, Documentos Institucionais.

Abstract

Research Objective: To identify and analyze the perception of Intellectual Capital (IC) based on the institutional documents of a Higher Education Institution (HEI), from the perspective of its managers and staff members.

Theoretical Framework: The study addresses aspects of IC by relating them to the organizational characteristics of HEIs.

Methodology: To achieve its purpose, the study adopted a qualitative approach, classified as exploratory, descriptive, and developed as a case study. Data collection was conducted through document analysis, semi-structured interviews with managers, and a questionnaire applied to other staff members of the HEI. Content analysis was used for data treatment, supported by NVivo® software.

Results: The main findings reveal that institutional documents contain various IC elements, with emphasis on Structural Capital and Human Capital. The Management Report and the Institutional Development Plan were the documents with the greatest evidence of these elements. Interviews with managers demonstrated a favorable perception that there was consensus among managers regarding the importance of IC, although they recognized the lack of systems that allow its measurement and strategic use. In contrast, staff members generally presented a more critical or cautious view, suggesting a possible gap in communication or institutional integration.

Originality: The originality of this study lies in the integrated approach of combining document analysis with the perceptions of different institutional actors to investigate the presence and management of Intellectual Capital (IC) in a public Higher Education Institution.

Theoretical and Practical Contributions: The study advances the understanding of Intellectual Capital (IC) in the context of public higher education institutions by highlighting how its elements—especially Structural and Human Capital—are present in strategic institutional documents. In practical terms, the results provide valuable insights for the development of more effective knowledge management policies.

Keywords: Intellectual Capital, Higher Education Institution, Reports, Institutional Documents.

Resumen

Objetivo de la investigación: Identificar y analizar la percepción del Capital Intelectual (CI) a partir de los documentos institucionales de una Institución de Educación Superior (IES), desde la visión de sus gestores y la perspectiva de sus servidores.

Marco teórico: La investigación aborda aspectos del CI relacionándolos con las características organizacionales de las IES.

Metodología: En cuanto a los métodos adoptados para alcanzar su finalidad, se empleó un enfoque cualitativo, clasificado como exploratorio, descriptivo y basado en un estudio de caso. La recolección de datos se realizó mediante análisis documental, entrevistas semiestructuradas con gestores y la aplicación de un cuestionario a los demás servidores de la IES. Para el tratamiento de los datos se utilizó el análisis de contenido, con el apoyo del software NVivo®.

Resultados: Los principales hallazgos revelan que los documentos institucionales contienen diversos elementos de CI, destacándose el Capital Estructural y el Capital Humano. El Informe de Gestión y el Plan de Desarrollo Institucional fueron los documentos con mayor evidencia de estos elementos. Las entrevistas realizadas a los directivos demostraron una percepción favorable de que existe consenso entre los directivos respecto de la importancia del CI, aunque reconocen la falta de sistemas que permitan su medición y uso estratégico. Por su parte, los servidores, en general, presentaron una visión más cautelosa, lo que indica una posible brecha de comunicación o integración institucional.

Originalidad: La originalidad de este estudio radica en el enfoque integrado del análisis documental con la percepción de diferentes actores institucionales para investigar la presencia y la gestión del Capital Intelectual (CI) en una Institución de Educación Superior pública.

Aportes teóricos y prácticos: El estudio avanza en la comprensión del Capital Intelectual (CI) en el contexto de instituciones públicas de educación superior, al evidenciar cómo sus elementos, especialmente el Capital Estructural y el Capital Humano, están presentes en documentos institucionales estratégicos. En el ámbito práctico, los resultados ofrecen insumos para el desarrollo de políticas de gestión del conocimiento más eficaces.

Palabras clave: Capital Intelectual, Institución de Educación Superior, Informes, Documentos Institucionales.

1. Introdução

A base do conhecimento para a economia e o desenvolvimento tem sido um consenso bastante aceito na literatura (Asongu, 2017). Iniciou-se então um novo desafio que era como utilizar-se desses ativos imateriais e fazer com que os mesmos pudessem ser uma vantagem competitiva para as organizações. Nessa perspectiva, Correia e Gomes (2012) verificaram que as instituições precisam conhecer, identificar, criar e gerenciar o conhecimento para desenvolver o seu Capital Intelectual (CI) e assim, utilizar o mesmo como uma estratégia necessária para sua permanência no mercado. A partir desses mecanismos, elas passariam a contar com uma nova estratégia de planejamento e permanência neste novo cenário competitivo (Correia & Gomes, 2012).

Perez e Famá (2006) descreveram os ativos intangíveis como sendo 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. Dentre esses ativos, os autores destacaram: patentes, franquias, marcas, direitos autorais, processos secretos, licenças, bancos de dados, concessões públicas, direitos de exploração e operação, carteira fiel de clientes, etc.

Embora seja grande a importância dada aos ativos intangíveis, há também evidências de falta de consenso sobre os termos ligados aos mesmos e suas definições (Guerrero & Monroy, 2015). Os autores destacaram que esse tipo de ativo é tratado também quando se fala em propriedade intelectual, ativo intangível, capital intelectual e capital de conhecimento. Stefano et al. (2014) já haviam verificado o mesmo e afirmaram que as terminologias intangíveis, ativos do conhecimento ou capital intelectual têm sido utilizadas como sinônimos.

No entanto, apesar de tal premissa afirmar que os estudos tratam as diversas terminologias de forma comum, percebe-se também que o termo Capital Intelectual (CI) ganhou ênfase na literatura e começou a ser explorado em busca de uma resposta de como ser utilizado como fator de diferenciação organizacional. Edvinsson e Malone (1998), dois dos autores precursores na presente temática, afirmam que o CI é o ativo capaz de dominar a maneira pela qual as instituições devem ser valorizadas. Roshani et al. (2019), por sua vez, destacam que uma boa gestão organizacional se inicia com alguns passos primordiais. Dentre eles, a mensuração do CI deve ser feita a partir da utilização de indicadores apropriados para medir os vários componentes do CI em uma organização.

Ao debruçar-se sobre a literatura acadêmica, é possível encontrar estudos ligados ao presente assunto. Macedo et al. (2015), por exemplo, buscaram 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 [B³]. Já Rêgo et al. (2018) verificaram 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 destes, outros vários estudos (Carvalho & Sousa, 1999; Edvinsson e Malone, 1998; Perez & Famá, 2006; Ritta et al., 2018; Roshani et al., 2019; Stefano et al., 2014) tiveram como objeto as organizações empresariais, incluindo em alguns deles, as Instituições de Ensino Superior (IES).

Conforme a FIA - Fundação Instituto de Administração, as IES são unidades de organização institucional autônomas no âmbito do ensino superior. As mesmas são classificadas como faculdade, universidade e centro universitário e podem ser consideradas públicas ou privadas conforme seu tipo de financiamento. As universidades devem obrigatoriamente proporcionar atividades de ensino, pesquisa e extensão, inclusive, de serviços ou atendimentos para a sociedade em várias áreas do conhecimento (FIA, 2021). Silva (2019) destacou que esse conjunto de atividades obrigatórias exige uma estrutura administrativa equipada com sistemas de informação que contribuem para o planejamento, a tomada de decisão e a transparência das ações.

Somadas a essas características intrínsecas das IES, ressalta-se ainda que a criação e a disseminação de conhecimento são etapas indispensáveis nos tempos atuais. Os investimentos em ciência e tecnologia são cada vez mais necessários e impactam no crescimento econômico das empresas (Hadad, 2017) e das regiões onde estas estão inseridas, uma vez que esse tipo de instituição é conhecido pela sua prospecção voltada para

inovação (Freitas Júnior et al., 2013). Nesse contexto, a gestão do conhecimento vem se tornando um desafio cada vez maior conforme o aumento da exigência educacional e o grande número de IES.

Entretanto, é importante destacar que a identificação, o reconhecimento, a mensuração e a divulgação do CI não são tarefas simples. Moreno et al. (2016), por sua vez, verificaram a inexistência de controle e gerenciamento do CI, o que para os mesmos é um problema complexo da área pública. Por fim, Cunha (2018) afirmou que as universidades brasileiras não divulgam informações de CI na forma de relatórios com essa finalidade em específico. Soma-se ainda o fato de poucos estudos terem integrado documentos institucionais, gestores e servidores em IES públicas.

Diante dessas considerações e com base no estudo Maçambanni et al. (2012), que propôs uma estrutura de identificação dos elementos de CI, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: Qual a percepção sobre Capital Intelectual em uma IES com base nos seus documentos institucionais, na visão dos seus gestores e na ótica dos seus demais servidores?

Para responder ao presente questionamento, este estudo tem como objetivo identificar e analisar a percepção do CI com base nos documentos institucionais da Instituição de Ensino Superior (IES), na visão dos seus gestores e na perspectiva de seus servidores. Para aplicação da presente pesquisa, a IES escolhida foi a Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA). Está localizada no estado do Rio Grande do Norte e é formada por 4 (quatro) *campi* distribuídos pelo interior do estado. No ano de 2019, a IES passou a compor o *ranking* mundial de universidades da THE - *Times Higher Education* (PORTAL UFERSA, 2022).

2. Fundamentos Teóricos

2.1 Capital Intelectual

As novas relações empresariais fizeram com que surgisse uma nova economia, a Economia Baseada no Conhecimento (Mushynska & Kniazian, 2019). Conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005), a Economia do Conhecimento é um conceito utilizado para descrever a dependência que as economias mais avançadas têm em relação ao conhecimento, à informação e à especialização, independentemente de serem organizações públicas ou privadas.

Hadad (2017) complementa que as suas características dominantes são a inovação aberta, a educação, a gestão do conhecimento e a criatividade. Asongu e Odhiambo (2019) complementam dizendo que esse tipo de economia é caracterizada também por mudanças nas demandas do mercado de trabalho que exigem educação e treinamento técnico e profissional para se adaptar e, assim, garantir o emprego. Em resumo, os quatro pilares, ou componentes, da Economia do Conhecimento são: educação, inovação, Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e aprendizagem (Hadad, 2017; Tchamyu, 2017).

Vinig e Lips (2015) destacam que 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 et al. (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.

O Capital Intelectual, por sua vez, pode ser entendido como um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas e promovem sua continuidade (Antunes & Martins, 2002; Gracioli, 2005). Xu e Liu (2020) veem o CI como sendo primordial para se obter uma vantagem competitiva sustentável. Seu estudo pode ser relacionado com uma série de pesquisas e esforços práticos realizados na década de 1980, na Suécia, para gerenciar e medir o conhecimento (Sveiby, 1997). No entanto, foi em 1995, com a divulgação do primeiro relatório anual público sobre Capital Intelectual pelo grupo Skandia, que o tema ganhou grande

relevância no cenário organizacional (Edvinsson & Malone, 1998). A partir deste momento, a literatura passa a tratar o assunto com mais atenção.

Alguns estudos abordaram a temática trazendo discussões sobre seus principais conceitos (Antunes & Martins, 2002; Beattie & Smith, 2013; Frutos-Belizón et al., 2020). Por outro lado, outras pesquisas discutiram sobre seus aspectos de divulgação (Li et al. 2012; Li et al. 2008; Nicolo et al. 2020; Orens et al. 2009), outras buscaram medir o Capital Intelectual (Joia, 2001; Martínez-Torres, 2006), assim como algumas objetivaram verificar a existência (e a análise) de possíveis correlações entre o Capital Intelectual com outras áreas gerenciais (Andreeva & Garanina, 2016; Hussinki et al. 2017; Kianto et al. 2017; Sharabati et al. 2010; Subramaniam & Youndt, 2005).

Além das discussões supracitadas, os estudos sobre CI também buscaram evidenciar os seus principais tipos. Edvinsson e Malone (1998) destacam que 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) 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.

Martínez-Torres (2006) 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). Nesse contexto, identifica-se que o Capital Intelectual é dividido em três tipos principais: Capital Humano (CH), Capital Organizacional (CO) ou Capital Estrutural (CE) e Capital de Clientes (CC) ou Capital Social (CS), ou ainda, Capital Relacional (CR).

Apesar dos esforços literários para o estudo do CI, os autores destacam que ainda existe uma barreira com relação à temática. Li et al. (2008) afirmam 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. Inclusive, esse incentivo tem diminuído o interesse por informações extraídas das demonstrações financeiras. A razão disso é o fato de que as normas contábeis dificilmente consideram os elementos que integram o CI das organizações.

2.2 Tipos de Capital Intelectual

Capital Humano (CH) é aquele formado pelo conhecimento, incluindo a inovação e a criatividade, e previsto como a capacidade organizacional das empresas (Edvinsson & Malone, 1998). Subramaniam e Youndt (2005) afirmam que o mesmo é formado pelo conhecimento e habilidades que residem e são utilizados por indivíduos. Em resumo, é o tipo de CI que é originado pelo conhecimento, pelas habilidades, etc. dos indivíduos (Li et al., 2008; Martínez-Torres, 2006).

O Capital Estrutural (CE), por sua vez, 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 (Edvinsson & Malone, 1998). É o conhecimento institucionalizado e a experiência codificada que residem e são utilizados por meio de bancos de dados, patentes, manuais, estruturas, sistemas e processos (Subramaniam & Youndt, 2005). Em tese, é formado pela propriedade da organização, processos, informações em banco de dados, etc. (Li et al., 2008; Martínez-Torres, 2006).

Por fim, o Capital Relacional (CR) é formado pelas relações que uma organização tem com seus clientes e com o meio ambiente (Li et al. 2008; Martínez-Torres, 2006). É visto também como a capacidade de relação que as organizações adquirem ao fidelizar clientes e de se manterem sólidas e reais durante sua existência (Edvinsson & Malone, 1998). Em resumo, é um conhecimento incorporado, disponível por meio e utilizado por interações entre indivíduos e suas redes de inter-relações (Subramaniam & Youndt, 2005).

3. Procedimentos Metodológicos

Sampieri et al. (2006) afirmam que um problema de pesquisa não é nada além de aperfeiçoar e estruturar mais formalmente a ideia do seu estudo. Em relação à sua natureza, o presente estudo é classificado como sendo do tipo exploratório e descritivo. Com relação aos seus procedimentos, esta pesquisa é classificada como documental e como sendo um estudo de caso único e aprofundado. Documental porque a sua coleta de dados tem como objeto os instrumentos de organização institucional, sendo esses considerados documentos primários (Marconi & Lakatos, 2003).

Visando o cumprimento do objetivo deste estudo, o mesmo foi dividido conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Etapas da pesquisa

Objetivo Específico	Instrumento de Pesquisa	Finalidade
Identificar os elementos de CI na IES	Checklist de identificação de elementos de CI, adaptado do modelo proposto por Maçambanni et al. (2012)	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	Verificar como os servidores com função gerencial identificam o CI da instituição.
Averiguar qual a percepção dos servidores quanto ao CI na IES	Questionário	Verificar como os servidores da IES identificam o CI da instituição.

Inicialmente, cabe destacar que a entrevista semiestruturada e o questionário foram aplicados diretamente em seres humanos. Neste sentido, a presente pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisas (CEP) da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN) e foi aprovada por meio do parecer de nº 5.497.117.

O *checklist*, denominado *checklist* de identificação de elementos de CI, adaptado do estudo de Maçambanni et al. (2012), teve como objetivo identificar os elementos de CI nos documentos institucionais selecionados. A seleção dos documentos foi realizada considerando documentos com informações gerenciais, sendo estes: 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 o Estatuto (EST) da IES. Tais documentos foram considerados como aptos para o objetivo desta pesquisa devido ao seu conteúdo ter características relacionadas aos tipos de cada CI descrito no referencial teórico desta pesquisa. Além disso, o período considerado (documentos a partir de 2012) coincide com o histórico de documentos disponíveis no portal da IES.

O roteiro de entrevista utilizado nesta pesquisa foi adaptado de Cunha (2018) e foi constituído de 24 questões distribuídas em 6 seções. As entrevistas foram agendadas via e-mail institucional dos gestores (incluindo ex-gestores), da instituição objeto desta pesquisa. Ao todo, foram enviados 12 convites com as informações básicas da pesquisa, assim como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ao término desta fase, foram aceitos 7 convites. Logo, foram realizadas 7 entrevistas. Acredita-se que o período (durante a pandemia de COVID-19) no qual foi utilizado o presente instrumento de coleta tenha limitado o número de participantes, uma vez que alguns dos convidados estavam ausentes de seus setores. Após a realização das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2010), a qual foi dividida em três etapas (pré-análise, exploração do material e tratamento de dados).

Por fim, o último instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário. De acordo com Oliveira et al. (2016), este instrumento de coleta de dados é constituído por uma série ordenada de perguntas. O questionário aplicado nesta pesquisa foi adaptado da pesquisa Awad et al. (2012) e possui um total de 37 questões. Foi elaborado em formato de formulário da plataforma *Google Forms* e enviado, por meio do e-mail institucional, para todos os 1.280 servidores (773 docentes e 533 técnicos-administrativos) da instituição objeto desta pesquisa. Ao acessar o formulário, o respondente tinha acesso às informações básicas da pesquisa, assim como também ao TCLE. No total, 82 servidores da IES responderam o questionário.

Para o tratamento e análise dos dados, optou-se por realizar uma análise de conteúdo. Na fase de planejamento da 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. 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. 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 (Bardin, 2010). Para essa análise, utilizou-se o software NVivo®, licença nº 63257. De acordo com Alves et al. (2015), o NVivo® é um programa para analisar as informações qualitativas por meio do processamento de documentos de texto, métodos múltiplos e dados bibliográficos.

Por último, cabe destacar ainda que para o tratamento de dados desta pesquisa, foram criadas dimensões, categorias e subcategorias de análise que 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. 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 para o direcionamento para a interpretação das respostas obtidas com os questionários aplicados aos servidores da IES.

4. Resultados e discussões

4.1 Identificação dos elementos de CI na IES com base nos seus documentos institucionais

De forma geral, ao analisar os documentos institucionais da IES, verificou-se aquilo que já havia sido evidenciado por Cunha (2018) quando o autor afirma que essas instituições não divulgam informações de CI na forma de relatórios com essa finalidade em específico. Logo, a identificação de CI nos relatórios utilizados nesta pesquisa se deu com base no checklist de identificação de elementos de CI, adaptado do estudo de Maçambanni et al. (2012). Para efeitos de identificação de elementos de CI nos documentos institucionais analisados, foram consideradas as menções diretas dos elementos constantes no *checklist* de identificação de CI, adaptado do modelo proposto por Maçambanni et al. (2012), ou as menções indiretas por meio de termos onde ficasse claro que os mesmos elementos estavam implícitos.

Iniciando a análise, 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 teve informações relacionadas com o Capital Intelectual (CI). Ressalta-se ainda que os elementos de CI foram representados pelo grupo de contas contábeis denominado 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. Além disso, o mesmo caracteriza-se por ser um instrumento de planejamento completo e que corrobora estudos anteriores (Freitas Junior et al. 2013; Hadad, 2017; Huggins, 2008; Ndou et al. 2018) no sentido de apoiar processos modernos, como o empreendedorismo, a inovação, o incentivo ao uso das TIC, entre outras ações.

Conforme consulta feita ao portal da IES, a mesma possui 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.

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, 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.

O quarto documento institucional analisado foi o Regimento Geral (RGL) da IES objeto da presente pesquisa. 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”.

O último documento institucional analisado foi o Estatuto (EST). 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-científica, financeira, administrativa e disciplinar, regendo-se pela legislação federal, por este estatuto, pelo regimento e pelas resoluções e normas emanadas dos respectivos Conselhos Superiores”. 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.

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

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

Fonte: Dados da própria pesquisa (2024).

DC: Demonstrações Contábeis; EST: Estatuto; PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional; RG: Relatório Geral; e RGL: Regimento Geral

Conforme já mencionado anteriormente, a identificação de cada um dos elementos de CI nos documentos institucionais analisados considerou as menções diretas dos elementos constantes no *checklist* de identificação de CI, adaptado do modelo proposto por Maçambani et al. (2012), ou as menções indiretas por meio de termos onde ficasse claro que os mesmos elementos estavam implícitos. 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 1. 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 4 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 própria pesquisa (2024).

Conforme pode ser observado na Tabela 2, 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, foi identificada uma correlação de elementos de CI nos principais documentos institucionais da IES, 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 para a gestão da IES por meio do incentivo à divulgação voluntária de informações contendo indicadores de Capital Intelectual, assim como apontou Li et al. (2008) quando afirmaram que essa prática tem ajudado a minimizar a assimetria de informações entre empresas e os seus *stakeholders*.

4.2 Percepção dos gestores quanto ao CI na IES

O roteiro de entrevistas utilizado para verificar a percepção dos gestores quanto ao CI da IES foi adaptado do estudo de Cunha (2018) e foi constituído de 24 questões distribuídas em 06 seções: a seção 1 identificou o perfil dos entrevistados; a seção 2 buscou verificar a percepção dos entrevistados com relação ao modelo atual de relatórios da IES; a seção 3 buscou averiguar a percepção dos entrevistados sobre o Capital Humano da IES; a seção 4, sobre o Capital Estrutural da IES; a seção 5 sobre o Capital Relacional da IES; e a seção 6 sobre a importância dada pelos entrevistados aos relatórios específicos de CI.

Inicialmente, buscou-se 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 relatórios ricos com detalhamento informativo abrangente em informações e estes são facilmente encontrados. Eles afirmaram que a IES disponibiliza os relatórios de forma acessível em seu portal de modo que qualquer pessoa possa consultá-los. No entanto, foi destacado por alguns entrevistados que nem sempre essa informação é compreensível. O primeiro 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 à dificuldade de entendimento desse tipo de documento. Conforme a mesma, “[...] esses relatórios muitas vezes são longos, muito extensos, com linguagem muito técnica e isso dificulta um pouco para que a população externa à 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 estar 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 servidores 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 Sant’ana (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). 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 esse entendimento e afirma que “[...] o acompanhamento, e principalmente a avaliação de resultados, é a parte que deveria interessar aos gestores e à 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 à 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 sobre como e por que 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 que 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 à importância de possíveis relatórios de CI, eles foram unânimes em afirmar que em uma escala de importância, de 1 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 de 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, independentemente 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.

Feita a análise das respostas obtidas nas entrevistas, verifica-se que os gestores destacaram alguns avanços em áreas como qualificação profissional, assistência estudantil e práticas ambientais, em consonância com Zamberlam e Pozzobon (2010), que ressaltam a relevância da criação e retenção de Capital Humano, e Rodrigues, Petine e Rodrigues (2020), que defendem a capacitação contínua dos servidores como estratégia fundamental diante de mudanças institucionais.

No que se refere ao Capital Estrutural, os gestores apontaram melhorias em processos, relatórios e sistemas de informação, mas também reconheceram fragilidades quanto à inovação e ao registro de patentes, ainda em estágio inicial. Tal constatação corroborada com Freitas Júnior et al. (2013), que destacam a importância de condições institucionais sólidas para que o conhecimento se converta em inovação efetiva.

Já em relação ao Capital Relacional, os entrevistados destacaram a relevância da assistência estudantil e a visibilidade alcançada pela instituição em rankings e premiações, confirmando a importância das relações externas para o fortalecimento do CI, conforme argumentam Edvinsson e Malone (1998) e Li, Pike e Haniffa (2008). Contudo, os mesmos também reconheceram a necessidade de aprimorar políticas de liderança e motivação, fatores essenciais para consolidar vínculos internos e externos.

De forma geral, a percepção dos gestores confirma o que defende a literatura (Bătrânu et al., 2020; Chulanova; Satybalin; Koshanov, 2019): embora as IES sejam detentoras de significativo Capital Intelectual,

carecem de instrumentos formais de gestão que alinhem seus ativos intangíveis às estratégias organizacionais. Nesse sentido, a sugestão apresentada pelos próprios gestores de adotar indicadores específicos de CI e relatórios voltados a esse tema converge com Cunha (2018) e Li, Pike e Haniffa (2008), que defendem a mensuração e a divulgação estruturada dos ativos intangíveis como forma de reduzir assimetrias de informação e fortalecer a competitividade institucional.

Comparando a percepção dos gestores com os documentos analisados na seção anterior, observa-se uma ênfase distinta na representação do Capital Intelectual (CI) na IES. Enquanto os documentos institucionais revelaram maior evidência do Capital Estrutural, especialmente nos Relatórios de Gestão e no Plano de Desenvolvimento Institucional, os gestores atribuíram destaque ao Capital Humano, reconhecendo a qualificação, a capacitação e o comprometimento dos servidores como principais diferenciais da instituição. Além disso, embora os documentos apontem avanços na formalização de elementos de CI, os gestores ressaltaram que ainda há desafios no acompanhamento de metas, avaliação de resultados e transparência de decisões, sugerindo que a prática cotidiana nem sempre acompanha o que está previsto nos registros oficiais.

4.3 Percepção dos servidores quanto ao CI na IES

Ao analisar as respostas relacionadas ao perfil dos respondentes da pesquisa, observa-se um elevado grau de escolaridade na IES objeto da pesquisa. Conforme os dados encontrados, 63% dos servidores 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 et al. (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 6 anos de trabalho na IES. Neste sentido, é possível afirmar que a IES tem um quadro de servidores bastante experiente.

Com relação à análise das respostas obtidas com as seções específicas e relacionadas ao CI, foi possível observar que os servidores da IES tiveram opiniões que muitas vezes contrariavam a percepção dos 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 um 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 nesta pesquisa, como por exemplo, a identificação do incentivo à qualificação, assistência estudantil e outros elementos de CI.

De forma mais específica, a análise individual de cada elemento de CI mostrou a percepção dos servidores em geral, o que permitiu comparar com as respostas obtidas na análise documental e nas entrevistas realizadas. Com relação ao Capital Humano (CH), inicialmente foi possível observar que 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 et al. (2020) de que um quadro de servidores bem qualificado dentro da IES é de suma importância para atender às mudanças estruturais e políticas.

Ao analisar o nível de capacidade propositiva de inovação por parte da IES em termos de oferta de novos produtos e serviços oferecidos, os respondentes ficaram divididos, 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 estejam 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.

Ao verificar a percepção dos respondentes com relação à atual equipe acadêmica (docentes, técnicos administrativos, pesquisadores) 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 à 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, as respostas da equipe de gestão com relação ao déficit de servidores apontado durante as entrevistas.

Já em relação à temática sobre 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 concordou 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.

Outro elemento de CI ligado ao CH que foi contra a opinião dos gestores foi sobre como a IES promove momentos de reconhecimento para os seus servidores e como 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. Os gestores, por sua vez, afirmaram que 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. Em seguida, observando os dois últimos elementos de CH, sendo estes a liderança e a motivação dos servidores, verificou-se que o primeiro elemento teve uma percepção bem próxima daquela apontada pelos gestores. O segundo, por sua vez, contrapôs a opinião obtida nas entrevistas.

Ainda sobre o Capital Estrutural, observou-se uma avaliação positiva quanto à infraestrutura física e tecnológica, assim como à confiabilidade dos sistemas de informação, em consonância com Guerrero e Monroy (2015), que destacam a importância desses recursos para a gestão estratégica do conhecimento. Entretanto, temas como desenvolvimento de softwares, laboratórios e propriedade intelectual apresentaram percepções divergentes, pois, embora documentados institucionalmente, ainda não são amplamente reconhecidos pelos servidores como elementos que fortalecem a inovação (Sharabati; Jawad; Bontis, 2010).

Já em relação ao Capital Relacional, a assistência estudantil foi apontada como ponto forte, confirmando Ndou et al. (2018) ao reconhecerem o papel das IES na criação de valor social e econômico. Além disso, parte significativa dos servidores reconheceu a projeção da instituição em rankings e premiações, o que reforça a capacidade de manter relações sólidas com stakeholders, conforme Edvinsson e Malone (1998) e Li, Pike e Haniffa (2008). Por outro lado, a baixa visibilidade de elementos como incubação de empresas, parcerias e imagem institucional revela fragilidades na divulgação e no engajamento, o que limita a consolidação plena do Capital Relacional.

De certa forma, percebe-se uma divergência da visão dos servidores com aquilo que os documentos institucionais buscam relatar. O que também foi observado na percepção dos gestores na subseção 4.2. Nos documentos institucionais, destacou-se a predominância do Capital Estrutural, evidenciada pela formalização de processos, relatórios e planos que reforçam a existência de práticas voltadas à inovação, qualificação e assistência estudantil. Já os servidores, embora reconheçam a elevada qualificação do quadro funcional e confirmem alguns elementos identificados nos documentos, mostraram-se mais cautelosos em relação à implementação prática de tais iniciativas, especialmente no que se refere à inovação, reconhecimento e motivação. Assim, enquanto os registros oficiais projetam uma instituição fortalecida em termos de estrutura e

planejamento, a percepção dos servidores revela fragilidades e desafios na vivência cotidiana dessas políticas, o que corrobora Moreno et al. (2016) quando este menciona a inexistência de controle e gerenciamento do CI.

5. Conclusões

A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar e analisar a percepção do CI com base nos documentos institucionais da Instituição de Ensino Superior (IES), na visão dos seus gestores e na perspectiva de seus servidores. A partir da análise de documentos institucionais, constatou-se a presença significativa de elementos de CI, especialmente no que se refere ao Capital Estrutural (CE) e ao Capital Humano (CH), embora o Capital Relacional (CR) também estivesse presente de forma relevante.

A comparação entre os achados documentais e as percepções dos gestores revelou uma consciência da importância do CI, ainda que sua gestão e mensuração sistemática ainda não estejam plenamente implementadas. O reconhecimento da qualificação do corpo técnico, dos incentivos à capacitação e da disseminação de conhecimento como ativos estratégicos da IES demonstra alinhamento com os pressupostos teóricos de autores que defendem o uso do CI como diferencial competitivo. Por outro lado, os servidores não gestores demonstraram uma visão mais crítica ou cautelosa quanto à eficácia e aplicabilidade dessas iniciativas, sobretudo no que tange ao incentivo à inovação e ao reconhecimento institucional.

Essa discrepância entre os discursos da gestão e dos demais servidores evidencia a necessidade de um maior esforço da IES em sistematizar, divulgar e integrar a gestão do CI em seus processos estratégicos, pois aponta a ausência de relatórios específicos e indicadores como uma barreira para o avanço nesse campo. A criação de um relatório específico de CI ou a inclusão de uma seção dedicada a ele nos Relatórios de Gestão, conforme sugerido pelos entrevistados, poderia suprir essa lacuna, promovendo uma cultura institucional orientada à mensuração, valorização e utilização estratégica do conhecimento.

Conclui-se, portanto, que a IES estudada demonstra possuir um patrimônio intangível relevante. Do ponto de vista teórico, este trabalho contribui para integrar três fontes distintas de evidência: documentos institucionais, percepções de gestores e percepções de servidores. Essa triangulação, pouco explorada em pesquisas anteriores, possibilitou identificar dissonâncias internas na forma como o CI é percebido e comunicado, reforçando a relevância das teorias de gestão da mudança e comunicação institucional para interpretar resistências e lacunas de alinhamento entre discurso e prática. Além disso, ao evidenciar a fragilidade da dimensão relacional, o estudo amplia o debate sobre a necessidade de abordar o CI em sua totalidade, não se restringindo ao humano e estrutural.

5.1 Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Entre as limitações, destacam-se a análise restrita a determinados documentos, uma vez que a pesquisa concentrou-se em um conjunto específico de instrumentos institucionais (BP, PDI, RG, RGL e Estatuto). Logo, essa escolha metodológica pode ter restringido a abrangência da análise. Além disso, o checklist utilizado para identificação dos elementos de CI envolve certo grau de subjetividade, podendo ter influenciado na categorização dos itens encontrados.

Com relação às entrevistas, estas foram realizadas com um grupo restrito de gestores e ex-gestores, selecionados por sua atuação direta na gestão institucional. O questionário, por sua vez, contou com 82 respondentes voluntários. Ainda que o número seja expressivo, trata-se de uma amostra não probabilística, o que limita a generalização dos resultados. Essas limitações, entretanto, não comprometem a relevância dos achados, mas indicam necessidade de cautela na generalização.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras: proponham a elaboração de um relatório específico de Capital Intelectual (CI) que contemple os ativos intangíveis da IES de forma sistematizada, a fim de apoiar a tomada de decisão por parte da gestão; elaborem um outro relatório voltado exclusivamente à dimensão do Capital

Humano, que auxilie setores responsáveis por dimensionamento, capacitação e valorização de pessoal na IES; ampliem a análise para diferentes tipos de documentos institucionais e normativos, a fim de obter uma visão mais abrangente do CI em IES; e realizem estudos comparativos entre IES públicas e privadas, ou entre instituições de diferentes regiões, permitindo identificar padrões e singularidades.

Referências

- Alves, D. P.; Figueiredo Filho, D. B. & Henrique, A. (2015). O poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. *Revista Política Hoje*, 24(1), 119-134. <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/politica hoje/article/view/3723>
- Andreeva, T. & Garanina, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 397- 412. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jic-07-2015-0062>
- Antunes, M. T. P. & Martins, E. (2002). Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(29), 41-54. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772002000200003>
- Asongu, S. A. (2017). The comparative economics of knowledge economy in Africa: policy benchmarks, syndromes, and implications. *Journal of the Knowledge Economy*, 8(2), 596-637. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0273-4>
- Asongu, S. A. & Odhiambo, N.M. (2019). Building Knowledge-Based Economies in Africa: a systematic review of policies and strategies. *Journal of The Knowledge Economy*, 11(4), 1538-1555. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-019-00617-0>
- Awad, F. M., Sausen, J. O., & Demarchi, D. (2012). A estruturação e a gestão do capital intelectual a partir do modelo de navegador de Stewart: um estudo em uma instituição de ensino superior (IES). *Revista Teoria e Evidência Econômica*, 18(39), 344-371. DOI: <https://doi.org/10.5335/rtee.v0i39.3441>
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beattie, V. & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: refocusing the intellectual capital debate. *The British Accounting Review*, 45(4), 243-254. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001>
- Carvalho, A. C. M. & Souza, L. P. (1999). Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. *Perspect. cienc. inf*, 4(1), 73-83. <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23265>
- Correia, A. M. M. & Gomes, M. L. B. (2012). Habitats for innovation in knowledge economy: identifying actions for success. *Review of Administration and Innovation - Rai*, 9(2), 32-54. DOI: <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v9i2.673>
- Cpc - Comitê de pronunciamentos contábeis. CPC-14. CPC 00 (R2): Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro. <https://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>
- Cunha, J. L. V. (2018). *Proposição de uma estrutura de indicadores para apoiar a gestão dos ativos intangíveis de capital intelectual em IFES*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/179541/001068571.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1998). *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron Books.
- Fia - Fundação Instituto de Administração. (2021). Entenda as denominações das Instituições de Ensino Superior (IES). <https://fia.com.br/graduacao/blog/instituicoes-de-ensino-superior/>
- Freitas Júnior, O. G.; Tonholo, J.; Carvalho, V. D. H. & Ávila, T. J. T. (2013). Uma arquitetura da informação para portais da inovação das universidades públicas brasileiras. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 3(2), 54-74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4800972>

- Frutos-Belizón, J.; Martín-Alcázar, F. & Sánchez-Gardey, G. (2020). An intellectual capital approach to explaining the determinants of scientific productivity in the field of management. *European Management Review*, 17(4), 943-959. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12406>
- Gracioli, C. (2005). Impacto do capital intelectual na performance organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4510>
- Guerrero, Y. M. N. & Monroy, C. R. (2015). Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(1), 65-77. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150107>
- Hadad, S. (2017). Strategies for developing knowledge economy in Romania. *Management & Marketing*, 12(3), 416-430. DOI: <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0025>
- Huggins, R. (2008). Universities and knowledge-based venturing: finance, management and networks in London. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20(2), 185-206. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08985620701748342>
- Hussinki, H.; Ritala, P.; Vanhala, M. & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 904-922. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jic-11-2016-0116>
- Joia, L. A. (2001). Medindo o capital intelectual. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 54-63. <https://www.scielo.br/j/rae/a/wpV5NvZn4RNFKCVtxVX3khc/?format=pdf&lang=pt>
- Kianto, A.; Sáenz, J. & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81(1), 11-20. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Li, J.; Pike, R. & Haniffa, R. (2008). Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms. *Accounting and Business Research*, 38(2), 137-159. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00014788.2008.9663326>
- Li, J.; Pike, R.; Mangena, M. (2012). The effect of audit committee characteristics on intellectual capital disclosure. *The British Accounting Review*, 44(2), 98-110. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.003>
- Lugoboni, L. F.; Nascimento, A. P.; Apolinário, C. A.; Azevedo, P. J. & Gomes, J. (2020). Evidenciação do capital intelectual nos relatórios de sustentabilidade das empresas do setor de moda. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 10(3), 119-142. <http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/2093/pdf>
- Maçambanni, M.V.; Souza, M.M.; Souza, F.C. & Murcia, F. D. (2012). Relação entre o nível de disclosure do capital intelectual e características das companhias listadas no índice BM&F Bovespa. *Revista Alcance*, 19(3), 345-361 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748600005>
- Macedo, A. F. P.; Oliveira, A. M.; Nobre, L. N.; Brito, S. G. & Quandt, C. O. (2015). Governança corporativa e evidenciação de capital intelectual em empresas brasileiras. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 3(1), 18-33. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/20678>
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Martínez-Torres, M. R. (2006). A procedure to design a structural and measurement model of intellectual capital: an exploratory study. *Information & Management*, 43(5), 617-626. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2006.03.002>

- Martins, S. H. B. M. & Sant'anna, A. S. (2014). Valores individuais e comprometimento organizacional: um estudo com o corpo docente de Instituição de Ensino Superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual*, 7(3), 227-246. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p227>
- Moreno, T. C. B.; Borsatto Junior, J. L.; Grapégia, D. D. V. & Walter, S. A. (2016). 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*, 15(3), 39-52. <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331247426004.pdf>
- Mushynska, N. & Kniazian, M. (2019). Social innovations in the professional training of managers under the conditions of knowledge economy development. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(2), 137-143. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-2-137-143>
- Ndou, V.; Secundo, G.; Dumay, J. & Gjevori, E. (2018). Understanding intellectual capital disclosure in online media Big Data. *Meditari Accountancy Research*, 26(3), 499-530. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/medar-03-2018-0302>
- Nicolo, G.; Manes-Rossi, F.; Christiaens, J. & Aversano, N. (2020). Accountability through intellectual capital disclosure in Italian Universities. *J Manag Gov*, 24(1), 1055-1087. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09497-7>
- Ocde - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3ª ed. Brasil: FINEP.
- Oliveira, J. C. P.; Oliveira, A. L.; Morais, F. A. M., Silva, G. M. & Silva, C., N. M. (2016, 5 al 7 de octubre). 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. III Congresso Nacional de Educação. Campina Grande, Paraíba.
- Orens, R.; Aerts, W. & Lybaert, N. (2009). Intellectual capital disclosure, cost of finance and firm value. *Management Decision*, 47(10), 1536-1554. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740911004673>
- Perez, M. M., & Famá, R. (2006). Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17(40), 7-24. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772006000100002>
- Portal Ufersa - Universidade Federal Rural do Semi-Árido. 10 de janeiro de 2022. Reconhecimento. <https://assecom.ufersa.edu.br/2022/01/10/direito-da-ufersa-esta-entre-os-10-cursos-do-pais-que-mais-aprovam-na-oab/>
- Rêgo, T. F.; Correia, A. M. M.; Lima, A. K. C. & Quandt, C. O. (2018). Capital intelectual e rentabilidade das “Melhores empresas para trabalhar”. *Reunir Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(1), 1-18. DOI: <http://dx.doi.org/10.18696/reunir.v8i1.448>
- Ritta, C. O.; Cunha, L. C.; Klann, R. C. (2018). Um estudo sobre causalidade entre ativos intangíveis e desempenho econômico de empresas (2010-2014). *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 22(2), 92-107. DOI: <https://doi.org/10.12979/32389>
- Rodrigues, A. C. A. L.; Petine, E. T. P. S. & Rodrigues, F. G. (2020). Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(1), 278-304. DOI: <http://dx.doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i1.1729>
- Roshani, K.; Owlia, M. S. & Abooie, M. H. (2019). The appropriate criteria for selecting indicators of intellectual capital measurement. 15Th Iran International Industrial Engineering Conference (IIIEC), 112-120. DOI: <http://dx.doi.org/10.1109/iiiec.2019.8720732>
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill.

- Sharabati, A. A.; Jawad, S. N. & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105-131. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014481>
- Silva, A. M. (2019). Análise do capital intelectual em instituição pública: um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Palmas/TO.
- Stefano, N. M.; Casarotto Filho, N.; Freitas, M. C. D. & Martinez, M. A. T. (2014). Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e do capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 22-37. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17085>
- Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2005.17407911>
- Sveiby, K. E. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73-97. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/eb029036>
- Tchamyou, V. S. (2017). The role of the knowledge economy in African business. *Journal of the Knowledge Economy*, 8(4), 1189-1228. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0417-1>
- Tonis, R. B. M. & Braicu, C. (2019). Present and perspectives of the intellectual capital management in a Romanian university environment. *Independent Journal of Management & Production*, 10(5), 1645-1661. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v10i5.924>
- Vaz, C. R.; Inomata, D. O.; Viegas, C. V.; Selig, P. M. & Varvakis, G. Capital intelectual: classificação, formas de mensuração e questionamento sobre usos futuros. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 73-92. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5168665>
- Vinig, T. & Lips, D. (2015). Measuring the performance of university technology transfer using meta data approach: the case of dutch universities. *The Journal of Technology Transfer*, 40(6), 1034-1049. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10961-014-9389-0>
- Xu, J. & Liu, F. (2020). Nexus between intellectual capital and financial performance: an investigation of chinese manufacturing industry. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 217-235. DOI: <http://dx.doi.org/10.3846/jbem.2020.13888>

Información adicional

redalyc-journal-id: 3515



Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351583159010>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la
academia

Carlos Victor Saraiva Lacerda, Ana Maria Magalhães Correia
Capital Intelectual em uma Instituição de Ensino Superior: um Comparativo entre seus Documentos Institucionais e a Percepção de Gestores e Servidores
Intellectual Capital in a Higher Education Institution: A Comparison between its Institutional Documents and the Perception of Managers and Employees
El capital intelectual en una institución de educación superior: una comparación entre sus documentos institucionales y la percepción de directivos y empleados

Administração Pública e Gestão Social
vol. 17, núm. 4, 22060, 2025
Universidade Federal de Viçosa, Brasil
revistaapgs@ufv.br

ISSN-E: 2175-5787



CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.