

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Amélia Sofia Gomes da Costa

**A divulgação voluntária de Capital  
Intelectual da Universidade do Minho**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Contabilidade

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Lídia Cristina Alves Morais de  
Oliveira**

Outubro de 2016

## DECLARAÇÃO

**Nome:** Amélia Sofia Gomes da Costa

**Endereço eletrónico:** amelyasofiacosta@gmail.com

**Número de cartão de cidadão:** 12670761

**Título da Dissertação de Mestrado:** A divulgação voluntária de Capital Intelectual da Universidade do Minho

**Orientadora:**

Professora Doutora Lídia Cristina Alves Morais de Oliveira

**Ano de Conclusão:** 2016

**Ramo e área de conhecimento do Mestrado em** Contabilidade

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

**Universidade do Minho, 31 de outubro de 2016**

**Assinatura:**

---

## AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação encerra mais um ciclo académico e pessoal. Impõe-se, pois, deixar uma palavra de apreço, dirigida a todos os que, direta ou indiretamente, tornaram a sua concretização possível e o seu conteúdo mais rico.

Um agradecimento especial à minha orientadora Professora Doutora Lídia Oliveira, pela dedicação, compreensão, ensinamento, profissionalismo, rigor e disponibilidade demonstrada ao longo deste trabalho.

Agradeço também a todo o corpo docente do Mestrado em Contabilidade, pelo conhecimento transmitido e qualidade do ensino.

A todos os colegas de jornada, pelos dois volvidos anos, pelo apoio fundamental na conclusão de cada etapa, em especial pela enorme amizade à Fátima Cunha, Sílvia Matos, Ana Lima, ao Eduardo Silva, Carlos Ferreira, Luís Folga e Hugo Oliveira.

Agradeço a todos os meus amigos, pela ajuda e disponibilidade.

Agradeço a toda minha família, em especial aos meus queridos pais por toda a ajuda e compreensão.

Um obrigado especial ao Carlos Pereira, meu marido e meu amigo especial, pelo apoio incondicional, pelo incentivo, pelos sacrifícios, pela compreensão, pelas palavras, por seres um excelente pai e por teres compensado a minha ausência junto da nossa querida filha Leonor. Sois os pilares do nosso projeto de vida. Obrigado, meus amores.

*"Ninguém escapa ao sonho de voar, de ultrapassar os limites do espaço onde nasceu, de ver novos lugares e novas gentes. Mas saber ver em cada coisa, em cada pessoa, aquele algo que a define como especial, um objeto singular, um amigo é fundamental. Navegar é preciso, reconhecer o valor das coisas e das pessoas é mais preciso ainda".*

*Antoine de Saint-Exupéry*



# A divulgação voluntária de Capital Intelectual da Universidade do Minho

## RESUMO

Nas últimas décadas as universidades europeias foram confrontadas com duras mudanças no contexto ideológico, social, cultural, económico e político, com o objetivo de torná-las mais autónomas, economicamente mais eficientes, comparáveis e competitivas. Sendo as universidades atores críticos no âmbito da atual economia baseada no conhecimento e envolvidas no crescimento da dimensão de rede na sociedade, é imperioso a criação de ferramentas de gestão, que podem dar resposta a estes novos desafios, no sentido de estabelecer uma ponte entre o capital dentro e fora das universidades.

O propósito desta dissertação é analisar o relato voluntário do capital intelectual por parte das universidades e indagar em que medida as melhores práticas internacionais estão a ser atendidas. Para tal recorreu-se a um estudo de caso único exploratório, a Universidade do Minho, usando uma abordagem qualitativa. Esta instituição assume a sua missão assente nos pilares educação, ensino e investigação, mas também na relação com o ecossistema através de relações com a envolvente nos contextos regionais, nacionais e internacionais.

Apesar da Universidade do Minho não elaborar um relatório de capital intelectual, utiliza vários meios para comunicar com os seus *stakeholders*. Recorreu-se, essencialmente, à análise dos relatórios de atividades e contas, relatórios de sustentabilidade, relatórios estratégicos e página *web* para o período 2012-2015. A análise é sustentada nos modelos de Leitner *et al.* (2014) e de Secundo *et al.* (2016), considerados como as melhores práticas. Foi utilizada uma listagem de indicadores de referência, procurando-se similitudes entre o conteúdo da informação divulgada e os indicadores de referência. Conclui-se que, apesar de não terem sido encontradas referências ao termo “capital intelectual”, através do seu relato voluntário, a Universidade do Minho divulga informação sobre capital humano, capital estrutural e capital relacional, capitais estes associados à tríplice missão das universidades, seguindo as melhores práticas.

**Palavras-Chaves:** Capital Intelectual, Universidades, Setor Público, Relato voluntário, Indicadores.



# **Voluntary Disclosure of Intellectual Capital by University of Minho**

## **ABSTRACT**

In recent decades European universities were faced with deep changes in the ideological, social, cultural, economic and political context, in order to make them more autonomous, more economically efficient, comparable and competitive. As critical actors in the current knowledge-based economy, universities need management tools to respond to these new challenges.

The purpose of this dissertation is to analyze the voluntary reporting of intellectual capital by universities and to what extent the international best practices are being met. It is used an exploratory single case study, the University of Minho, adopting a qualitative approach. The mission of University of Minho is based on the pillars of education, teaching and research, but also in the relation with the ecosystem by engaging in relations with regional, national and international contexts.

University of Minho does not prepare an intellectual capital report, but it uses various means to communicate with their stakeholders. Annual reports, sustainability reports, strategic reports and web pages were analyzed from 2012 to 2015, supported by the models suggested by Leitner *et al.* (2014) and Secundo *et al.* (2016), considered as best practices. A list of indicators was used, trying to find similarities between the contents of the information disclosed and those indicators. References to the "intellectual capital" term were not found, however through its voluntary reporting University of Minho discloses information about its human capital, structural capital and relational capital, connected with the triple mission of universities, following the best practices.

**Keywords:** Intellectual Capital, Universities, Voluntary disclosure, Public Sector, Indicators.



## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMO</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	- 3 -
1.1. <i>Justificação do estudo e motivações</i> .....	- 3 -
1.2. <i>Objetivos e questões de partida</i> .....	- 5 -
1.3. <i>Contributos esperados</i> .....	- 5 -
1.4. <i>Estrutura do trabalho</i> .....	- 5 -
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	- 7 -
2.1. <i>As reformas do setor público e os desafios colocados às universidades</i> .....	- 7 -
2.2. <i>O capital intelectual e as universidades</i> .....	- 11 -
2.2.1. <i>Capital intelectual</i> .....	- 11 -
2.2.2. <i>A importância do capital intelectual para as universidades</i> .....	- 15 -
2.2.3. <i>Práticas internacionais de gestão e divulgação do capital intelectual nas universidades</i> .....	- 18 -
2.3. <i>O relato do capital intelectual</i> .....	- 23 -
2.4. <i>Modelos de gestão do capital intelectual para as universidades</i> .....	- 26 -
2.5. <i>Indicadores de capital intelectual para as universidades</i> .....	- 33 -
<b>3. MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	- 45 -
3.1. <i>Método adotado</i> .....	- 45 -
3.2. <i>Caracterização da UMinho</i> .....	- 47 -
<b>4. ESTUDO EMPÍRICO</b> .....	- 51 -
4.1. <i>Enquadramento contabilístico e legal atual das universidades públicas</i> .....	- 51 -
4.2. <i>Análise da divulgação da missão, envolvimento com os stakeholders e posicionamento da UMinho</i> .....	- 53 -
4.3. <i>Análise da divulgação de indicadores de capital intelectual pela UMinho</i> ....	- 57 -
4.3.1. <i>Capital humano</i> .....	- 57 -
4.3.2. <i>Capital estrutural</i> .....	- 60 -
4.3.3. <i>Missão educação e ensino</i> .....	- 62 -
4.3.4. <i>Missão investigação</i> .....	- 68 -

4.3.5. <i>Terceira Missão</i> .....	- 71 -
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	- 81 -
5.1. Principais conclusões.....	- 81 -
5.2. Contributos do estudo.....	- 84 -
5.3. Limitações .....	- 84 -
5.4. Pistas para investigação futura .....	- 85 -
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	- 87 -

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de maturidade do capital intelectual.....	- 30 -
Quadro 2 – Indicadores para capital humano .....	- 35 -
Quadro 3 – Indicadores para capital estrutural .....	- 36 -
Quadro 4 – Indicadores para capital relacional .....	- 36 -
Quadro 5 – Indicadores para processos centrais, <i>outputs and impacts</i> .....	- 38 -
Quadro 6 - Riscos e Limitações.....	- 43 -
Quadro 7 – Documentos analisados .....	- 47 -
Quadro 8 – Caracterização de docentes.....	- 58 -
Quadro 9 – Indicadores de <i>input</i> para processo reconhecimento .....	- 59 -
Quadro 10 – Indicadores de <i>input</i> para o processo de qualidade e melhoria .....	- 61 -
Quadro 11 – Indicadores <i>outputs e impacts</i> – UMinho .....	- 65 -
Quadro 12 – Indicadores de <i>input</i> de capital relacional – UMinho.....	- 72 -
Quadro 13 – Interação com a sociedade Grupo Público da UMinho .....	- 74 -
Quadro 14 – Indicadores da transferência de tecnologia e empreendedorismo .....	- 76 -

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de relatório de Capital Intelectual das Universidades da Áustria.-	20 -
Figura 2 - Modelo de maturidade do capital intelectual.....	- 27 -
Figura 3 - Modelo de gestão de capital intelectual.....	- 33 -
Figura 4 - Modelo da pirâmide de indicadores para a gestão de capital intelectual e elaboração de relatórios nas universidades europeias .....	- 34 -
Figura 5 – Modelo de crescimento da UMinho .....	- 56 -
Figura 6 – Movimentos ocorridos nas rubricas do ativo imobilizado .....	- 61 -
Figura 7 – Evolução dos diplomados da UMinho .....	- 66 -
Figura 8 – Medidas de Empregabilidade da UMinho.....	- 67 -
Figura 9 – Novos cursos .....	- 67 -



A divulgação voluntária de Capital Intelectual da Universidade do  
Minho



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Justificação do estudo e motivações

A recente alteração na tipologia das organizações públicas, nomeadamente, através de privatizações de serviços e outras formas de gestão pública, tornou como imperativo a prestação de informação diversificada, com o objetivo de aumentar a qualidade da informação e satisfazer as necessidades dos *stakeholders*.

As reformas da contabilidade no setor público estão essencialmente focadas na transição da contabilidade de base de caixa para a contabilidade de base de acréscimo, pelo que outras questões, tais como o tratamento do capital intelectual, não têm sido consideradas mesmo nas universidades (Bisogno *et al.*, 2015). No entanto, os recentes desafios políticos exigem responsabilidade pública, maior transparência e *accountability*, tornando-se imprescindível a adoção de novos instrumentos que contribuam para a divulgação de resultados sociais e económicos por parte das universidades (Leitner, 2004; Secundo *et al.*, 2015).

Pela sua natureza, o setor público é caracterizado pela satisfação social das necessidades do cidadão em detrimento do lucro, devendo dar-se maior relevância aos intangíveis e capital intelectual, que assumem uma maior importância nas universidades, onde o *output* é o conhecimento (Bisogno *et al.*, 2015). A implementação de um sistema de gestão de capital intelectual e de sistemas de relato de informação coloca à disposição dos gestores e demais *stakeholders* informação fundamental para a tomada de decisão (Leitner, 2004).

Considerando, ainda, que os relatórios financeiros não conseguem satisfazer as necessidades de informação dos *stakeholders*, uma vez que refletem a posição financeira da entidade reportada a uma determinada data, torna-se de importância primordial a divulgação eficaz, quer ao nível interno, quer externo, do capital intelectual, por parte de todos os serviços que compõem o setor público (Bisogno *et al.*, 2015; Dumay *et al.*, 2015). Tal pode ser alcançado através da implementação de ferramentas que visem melhorar a *accountability*, pois dentro das organizações o capital intelectual não é um simples evento, mas uma jornada, uma vez que os benefícios associados à estratégia são de longo prazo (Bisogno *et al.*, 2015; Dumay *et al.*, 2015).

Por outro lado, as instituições europeias têm nos últimos anos feito pressão para a divulgação do capital intelectual, motivadas essencialmente pela alavanca financeira. O

financiamento é o fator que mais influência a divulgação de informação das universidades na procura de fundos de entidades não-governamentais (Bezhani, 2010; Low *et al.*, 2015).

Nos últimos anos, a investigação na área do capital intelectual tem destacado a necessidade de um compromisso mais crítico e o seu alargamento ao setor público, uma das áreas menos exploradas. Guthrie *et al.* (2012), Dumay & Garanina (2013), Dumay *et al.* (2015) e Vagnoni & Oppi (2015) recomendam alargar a investigação, de forma a “perceber como o capital intelectual contribui para a melhoria da performance das organizações, como é usado o capital intelectual na tomada de decisão em diferentes níveis de gestão e como o capital intelectual é incluído na definição e gestão estratégica” (Vagnoni & Oppi, 2015: 338).

Torna-se, assim, fundamental o desenvolvimento e difusão de experiências, com o objetivo de promover as melhores práticas e medir o capital intelectual e o seu impacto sobre a comunidade, uma vez que os *stakeholders* estão interessados não apenas em perceber como são aplicados os recursos públicos, mas também em que medida a intervenção das universidades tem contribuído para a inovação e crescimento do território em que estão inseridas (Bisogno *et al.*, 2015).

As universidades representam “uma área de interesse de investigação porque são consideradas jogadores críticos na sociedade baseada no conhecimento e estão no centro das agendas políticas na União Europeia” (Secundo *et al.*, 2015: 420). De forma a responder à sociedade, as “universidades necessitam de ter em conta novas estratégias de gestão de capital intelectual para identificar, medir e valorizar intangíveis como parte de uma perspetiva global de gestão” (Secundo *et al.*, 2015: 434).

A realização deste estudo é justificada pela escassez de literatura sobre o tema em questão e pelo seu potencial contributo para a divulgação das práticas utilizadas pelas universidades na divulgação do capital intelectual. A escolha da temática é, assim, reforçada pela constatação de Guthrie *et al.* (2012) quanto à existência de escassa investigação sobre o capital intelectual no setor público e, mais concretamente, de uma lacuna de investigação empírica na área do capital intelectual das universidades (Low *et al.*, 2015; Secundo *et al.*, 2015).

Por último, tendo em conta que o setor público e concretamente as universidades são responsáveis por uma parte significativa do Produto Interno Bruto na maioria das economias, sendo dependentes da geração e utilização de conhecimento, e considerando

as alterações introduzidas pela *New Public Management*, que conduziram recentemente a privatizações tornando muito ténue a separação entre o setor público e privado, a investigação sobre o tema em análise é cada vez mais importante (Dumay *et al.*, 2015).

## **1.2. Objetivos e questões de partida**

O objetivo do estudo é analisar o relato voluntário do capital intelectual por parte das universidades e indagar em que medida as melhores práticas internacionais estão a ser atendidas. Consequentemente, foram definidas as seguintes questões de investigação:

- Como se caracteriza o relato voluntário do capital intelectual nas universidades?
- Em que medida esse relato segue as melhores práticas internacionais?

Para responder a estas questões, recorre-se ao estudo de caso da Universidade do Minho, doravante designada de UMinho.

## **1.3. Contributos esperados**

Pretende-se com este estudo contribuir empiricamente para a literatura sobre o tema, apresentando um estudo de caso em profundidade. Desta forma, chamar-se-á a atenção para a importância da divulgação do capital intelectual nas universidades públicas portuguesas, bem como para os meios disponíveis para comunicação com os seus *stakeholders*.

O objetivo é desenvolver um estudo em linha com o terceiro estágio de pesquisa do capital intelectual, através de uma pesquisa empírica centrada numa entidade, a UMinho, e testar o modelo apresentado por Leitner *et al.* (2014).

## **1.4. Estrutura do trabalho**

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. No presente capítulo “Introdução”, é efetuada uma caracterização da temática e identificados os objetivos e principais contributos esperados.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde são apresentados os principais conceitos relacionados com capital intelectual, as práticas internacionais e os modelos de

gestão de capital intelectual para as universidades, que sustentam o trabalho empírico realizado.

No terceiro capítulo são apresentados os objetivos e métodos de investigação e é efetuada a caracterização da UMinho. O quarto capítulo centra-se no estudo empírico, realizado através da análise do relato voluntário de capital intelectual por parte da UMinho. Por fim, são apresentadas as conclusões e limitações a este trabalho e pistas para investigação futura.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo tem como objetivo contextualizar e analisar a literatura relativa ao tema em estudo e está estruturado em cinco secções. Inicia-se com uma breve análise das reformas do setor público e os desafios colocados às universidades, com o movimento designado de *New Public Management*. A secção dois trata dos principais conceitos subjacentes a todo o trabalho. Nas secções três, quatro e cinco são enunciadas as práticas internacionais, que auxiliarão a posterior análise do trabalho empírico realizado.

### **2.1. As reformas do setor público e os desafios colocados às universidades**

A reforma do setor público foi motivada pela crise económica que ocorreu no final da década de 70, marcando assim a mudança no paradigma da Administração Pública e criando grandes desafios a nível governamental, uma vez que os governos, baseados no modelo tradicional, não conseguiram introduzir inovações necessárias (Araújo, 2007).

A reforma administrativa deverá ser entendida como um conjunto sistemático de providências destinadas a melhorar a Administração Pública, de forma a torná-la mais eficiente na prossecução dos seus fins e mais coerente com os princípios pelos quais se guia (Amaral, 2000).

O processo de mudança no setor público, do ponto de vista teórico, iniciou-se na década de 90, com o movimento da *New Public Management*, apresentado mais concretamente em 1991 por Christopher Hood, com a publicação do seu artigo “*A public management for all seasons*”.

O conceito central, segundo Hood (1991), é o de que o setor público deveria utilizar as ferramentas, os valores e termos do setor privado. O objetivo primordial deste movimento é o de assegurar uma gestão eficiente, económica e eficaz, introduzindo na gestão pública métodos e conceitos inspirados em práticas e técnicas de gestão do setor privado (Jesus & Eirado, 2012).

Esta foi a resposta dada pelos governos à ineficiência da gestão pública (Araújo, 2007), enfatizando-se, deste modo, a ideia de que as práticas subjacentes à gestão do setor privado são superiores às práticas utilizadas no setor público (Rubin & Kellough, 2012).

A *New Public Management* motivou um processo de mudança com consequências importantes para a contabilidade pública, inclusive em Portugal. Foi o marco na adoção

de reformas da contabilidade pública, com a finalidade de adequar a gestão pública ao contexto económico, social e cultural, sem que houvesse um aumento das despesas públicas (Marques, 2002).

Neste seguimento, as universidades públicas envolveram-se no movimento da *New Public Management*. Em resposta a estes desafios, as universidades estão imersas num processo de profundas mudanças, focando-se na melhoria contínua para aumento da qualidade, da eficiência, da eficácia, da transparência e da *accountability* (Córcoles *et al.*, 2011).

Segundo Tolofari (2005: 85-86), a *New Public Management* motivou mudanças estruturais, quer ao nível das instituições de ensino superior quer ao nível do ensino não superior. Com este movimento, ao nível do ensino não superior e mais concretamente nas escolas de Inglaterra e Escócia, surgem mudanças estruturais, de salientar:

- Mudanças nas relações e nas funções: dentro das instituições, a gestão torna-se mais hierárquica, com uma participação da equipa na tomada de decisão, sendo que a gestão descentralizada das instituições de ensino depende do estilo de liderança da gestão de topo. Os poderes legais foram alargados, para que os pais sejam envolvidos no processo de tomada de decisão, e há maior envolvimento com todos os *stakeholders*;
- Conceito de governo (*governance*): a estrutura de poder mudou, incluindo as estratégias e mecanismos de controlo. As instituições de ensino passam a exercer a maioria dos poderes de gestão, incluindo planeamento e gestão do orçamento, alocação de recursos, contratação e demissão, bem como a avaliação e acompanhamento, o que permite maior capacidade de gestão das instituições de ensino;
- Conceito de *accountability*: é enraizado o princípio de *accountability* aos pais e a outros stakeholders. Os professores devem também ser “*accountable*” uns pelos outros;
- Fluxo de recursos: o número de alunos de uma instituição de ensino determina diretamente o orçamento. As instituições de ensino devem, portanto, desenvolver meios de captação de alunos e de competição com outras escolas;
- Ao nível pedagógico outros valores sustentam a educação: é óbvia a divergência entre cultura social, valores da educação e managerialismo. O

impacto do managerialismo, em que a ênfase são as medidas output, desempenho e gestão de recursos, diminui a colegialidade tradicional dentro da profissão de docente;

- As funções do diretor da escola: o diretor da escola assume mais funções de gestão, ao invés de apenas liderar um grupo de profissionais de ensino. O diretor da escola deve adquirir conhecimentos em finanças, orçamento, etc., e dedicar mais tempo na gestão da imagem para o exterior e do desempenho da instituição de ensino.

Tolofari (2005: 85-86) realça também as mudanças que foram levadas a cabo ao nível do ensino superior, que incluem:

- Um novo tipo de poder executivo e inovações estruturais: o novo sistema executivo tem facilitado uma mudança na tradicional na colegialidade académica para uma maior independência do vice-reitor. As inovações estruturais introduzidas ajudam no funcionamento do sistema executivo, criando mecanismos seletivos de participação, consulta e pesquisa de mercado interno. Tal permite a instituições estabelecidas, como senados e conselhos, que são agora mais periféricos, mas no mesmo nível de importância que os vice-reitores e comités consultivos, ajudar as universidades na tomada de decisão;
- Novos métodos de devolução: a devolução é vista aqui para fortalecer o controlo central do executivo. Enquanto as faculdades, escolas e departamentos têm autonomia orçamental, eles distribuem fundos no âmbito dos planos e metas institucionais, e podem ser parcialmente responsáveis pela geração de rendimentos;
- Um declínio na disciplina académica com a *governance*: decorrente da diminuição da cultura colegial, os gestores executivos e decisores políticos são vistos à luz do managerialismo como um obstáculo, onde as decisões têm de ser tomadas rapidamente, sem ter de passar por várias instâncias;
- Periferia expandida: em linha com o empreendedorismo, outras áreas especializadas surgiram na universidade, para gerir a transferência do conhecimento, a propriedade intelectual, as relações com a indústria, alunos, captação de recursos e educação contínua. Centros de pesquisa são criados e dissolvidos segundo as necessidades, porque a pesquisa é voltada para

retornos de curto prazo e em favor das disciplinas cujos “produtos” têm o maior potencial comercial;

- Inclusão e engenharia social: as universidades devem incluir o conceito de “alargamento de acesso” a minorias, social e economicamente desfavorecidas e portadoras de deficiência física, criar oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para um grupo etário mais elevado. O custo de exclusão é uma carga pública muito cara. A inclusão educacional é um meio de capacitação, independência e responsabilidade social para os marginalizados. Da universidade é esperado que seja um participante fulcral nesta tentativa de engenharia social;
- Alterações nos métodos de aprendizagem: com a utilização de novos métodos de aprendizagem, nomeadamente através da utilização de novas tecnologias, o ensino à distância torna-se muito importante. As universidades passam a dar reconhecimento e acreditação de aprendizagem fora da universidade, nomeadamente baseadas no trabalho;
- Maior flexibilidade de pessoal: há uma maior dependência, de acordo com fórmulas, incentivos e planos, do que sobre a legislação emanada pelo senado ou deliberações de conselhos académicos;
- A gestão da reputação: as universidades e instituições de ensino devem criar e reforçar uma reputação da instituição e dos seus membros para o exterior. No ambiente de “*quasi-market*”, uma boa reputação da qualidade de investigação, do ensino e de serviços disponibilizados aos alunos, é uma grande arma.

O contexto atual da sociedade do conhecimento afeta a conceptualização e funcionamento das universidades. Córcoles *et al.* (2011: 356-357) apontam como mais importantes as seguintes mudanças:

- Mudanças sociais: a sociedade exige maior detalhe na justificação da utilização do dinheiro público e maior transparência da informação;
- Mudanças económicas: verifica-se por um lado, uma diminuição de financiamento público para a investigação e, por outro lado, um aumento da competição entre público e privado na oferta de ensino;

- Mudanças culturais: há um foco na produção de conhecimento e na implementação de novos métodos de investigação;
- Mudanças políticas: verifica-se um aumento do nível de internacionalização do ensino e investigação e uma pressão para uma harmonização, como é o caso do “Processo de Bolonha” e a criação de um “*European Research Space*”.

Por outro lado, o Processo de Bolonha, iniciado em maio de 1998 com a declaração de Sorbonne e oficialmente com a declaração de Bolonha em junho de 1999, provocou uma profunda mudança com transformações estruturais no sistema universitário europeu, sendo a sua principal função aumentar a competitividade no Sistema Europeu do Ensino Superior. O objetivo consistiu em incrementar a qualidade do sistema de investigação e tornar as universidades comparáveis, competitivas, dinâmicas e transparentes (Siboni *et al.*, 2013; Secundo *et al.*, 2015).

Contudo, apesar das mudanças introduzidas nas últimas décadas, a atual crise das finanças públicas na Europa tem demonstrado a necessidade de reformas adicionais no contexto da União Europeia para uma melhoria da eficiência, eficácia, transparência e *accountability* das contas públicas, com o objetivo de melhorar a qualidade a nível mundial, melhorar a gestão e diversificar o financiamento (Córcoles *et al.*, 2011; Gomes, 2014).

## **2.2. O capital intelectual e as universidades**

### **2.2.1. *Capital intelectual***

As mudanças da tipologia das organizações, motivadas pelas alterações no mercado cada vez mais competitivo, instável e em constante mudança, resultado da sociedade da informação, provocaram alterações drásticas na forma como os gestores gerem as organizações, se relacionam e valorizam os seus recursos, verificando-se uma crescente valorização dos recursos intangíveis considerados como diferenciadores na criação de vantagens competitivas (Bailoa & Silva, 2007).

Leitner (2004: 130) afirma que “desde o ano de 1990 que as empresas industriais têm investido cada vez mais em recursos intangíveis tais como formação, investigação,

inovação, marca e relação com o cliente, considerado este o principal pilar da transformação para uma economia baseada no conhecimento”.

Esta mudança estrutural verificada nas organizações tem despoletado o interesse dos investigadores no desenvolvimento da linha de investigação sobre ativos intangíveis e capital intelectual. Isto provocou uma grande discussão em torno do estabelecimento de definições mais rigorosas de ativos intangíveis e capital intelectual, que estão relacionados com a propriedade e aspetos do proprietário, valorização e capitalização, uma vez que em muitos casos a apresentação de demonstrações financeiras tradicionais não reflete o “valor” das entidades (Leitner, 2004).

O projeto MERITUM (2002) desenvolveu dois conceitos diferentes para a definição de intangíveis, um estático para recursos intangíveis e um dinâmico para atividades intangíveis ou investimentos.

Recursos intangíveis (conceito estático) podem ser considerados “ativos” em sentido lato, incluindo-se nesta definição os direitos de propriedade intelectual, marcas, informação tecnológica, bases de dados, redes e *skills*. Os recursos intangíveis podem ser mensurados a qualquer momento, são suscetíveis de aumentar o valor futuro da organização em geral, e a capacidade de inovação em particular. Podem ou não ser expressos em termos financeiros.

Quanto às atividades intangíveis ou investimento (conceito dinâmico), as organizações realizam atividades para adquirir ou produzir internamente recursos intangíveis, para manter e melhorar os já existentes, e para os medir e os monitorizar. As atividades intangíveis podem, deste modo, dar origem a novos recursos intangíveis, ou melhorar o valor dos existentes.

Considerando as definições de capital intelectual e intangíveis defendidas pelo projeto MERITUM (2002), pode concluir-se que tratam da mesma realidade, são considerados sinónimos, sendo as suas definições consistentes com a “*criação de valor*” e, por consequência, criação de vantagens competitivas. O projeto MERITUM (2002) e Secundo *et al.* (2015) reforçam que não existe uma única nem unânime classificação de capital intelectual e intangíveis, sendo um conceito em evolução.

Secundo *et al.* (2016) definem capital intelectual como a soma de tudo e todos que numa instituição que lhe dá uma vantagem competitiva, como seja: material intelectual,

conhecimento, experiência, propriedade intelectual, informações, e que a soma das partes permite a criação de valor.

Existe, no entanto, um consenso alargado sobre uma classificação tripartida do conceito, entre capital humano, estrutural e relacional (Leitner, 2004; Cañibano & Sánchez, 2008; Sánchez *et al.* 2009; Bezhani, 2010).

O capital humano, segundo MERITUM (2002: 20), é definido:

como o conhecimento que os trabalhadores levam consigo quando deixam a empresa. Ele inclui os conhecimentos, habilidades, as experiências e capacidades das pessoas. São exemplo, a capacidade de inovação, criatividade, *know-how* e experiência anterior, capacidade de trabalho em equipa, a flexibilidade dos trabalhadores, a tolerância para a ambiguidade, motivação, satisfação, capacidade de aprendizagem, a lealdade, a formação formal e educação.

O capital humano nas universidades é a “soma do conhecimento explícito e tácito adquirido através da educação formal e não-formal e processos de reciclagem incluído nas suas atividades” (Ramírez & Gordillo, 2014: 175); é o “recurso intangível que reside nas competências individuais que inclui as especialidades, conhecimentos, e experiências dos investigadores, professores, pessoal técnico, estudantes e pessoal administrativo” (Secundo *et al.*, 2015: 422).

Nas organizações prestadoras de serviços, o conhecimento é considerado o recurso intangível mais importante (Vagnoni & Oppi, 2015). A gestão e captação dos melhores recursos devem hoje assumir-se como uma das principais preocupações das universidades, pois o impacto da perda de um investigador com alta reputação pode provocar uma perda de credibilidade, com os *stakeholders* a temer uma diminuição do nível do desempenho (Vagnoni & Oppi, 2015).

O capital estrutural, segundo MERITUM (2002: 20), é definido:

como um conjunto de conhecimentos que permanece na empresa no final do dia. Compreende as rotinas organizacionais, procedimentos, sistemas, cultura e bases de dados, etc. Alguns deles podem tornar-se legalmente protegidos e tornar-se direitos de propriedade intelectual, da empresa. Exemplos são a flexibilidade organizacional, serviços de documentação, existência de centro de conhecimento, uso generalizado das tecnologias de informação e capacidade de aprendizagem organizacional.

O capital estrutural nas universidades “é o conhecimento explícito relativo aos processos internos de divulgação, comunicação e gestão do conhecimento científico e técnico e pode

ser dividido em capital organizacional e tecnológico” (Ramírez & Gordillo, 2014: 175). Compreende os recursos que permanecem, mesmo quando docentes e estudantes saem da instituição, incluindo o ambiente operacional derivado da interação entre os processos e rotinas de investigação, gestão, educação e organização, rotinas organizacionais, cultura universitária, valores corporativos, princípios de *governance*, procedimentos internos, qualidade e alcance dos sistemas de informação, no caso do capital organizacional. O capital tecnológico inclui os recursos tecnológicos disponíveis, tais como: bibliotecas e recursos documentais, arquivos, desenvolvimentos técnicos, propriedade intelectual, projetos de investigação, infraestrutura de investigação, patentes, licenças, *software*, bases de dados, etc. (Ramírez & Gordillo, 2014; Secundo *et al.*, 2015).

O capital relacional, segundo MERITUM (2002: 21), é definido como

todos os recursos ligados às relações externas da empresa com os seus clientes, fornecedores, parceiros de I&D. Compreende o capital humano e estrutural que lida com as relações entre a empresa e os *stakeholders*, além das percepções que detêm sobre a empresa. Exemplos desta categoria são a imagem, lealdade dos clientes, satisfação do cliente, as ligações com fornecedores, poder comercial, capacidade de negociação com entidades financeiras, atividades ambientais, etc.

O capital relacional nas universidades, de acordo com Secundo *et al.* (2015: 423), refere-se aos recursos intangíveis capazes de gerar valor quando conectados com o meio interno e externo, incluindo:

relações com o público e parceiros privados, a imagem e posição no meio onde a universidade está inserida, o seu prestígio académico, a marca; as parcerias com o setor empresarial e o governo local e regional, as conexões com as organizações sem fins lucrativos, centros de pesquisa nacionais e internacionais e a sociedade civil, estas redes e alianças funcionam como atrativos para estudar e trabalhar.

Estas três dimensões devem ser analisadas conjuntamente para a obtenção de um maior conhecimento do capital intelectual (Vagnoni & Oppi, 2015; Secundo *et al.*, 2015). É fundamental salientar que o capital intelectual é muito mais que a soma destas três dimensões; trata como deixar o conhecimento interno criar valor para o crescimento das empresas, que só será alcançado através de ligações de conectividade entre os recursos (MERITUM, 2002).

Vários autores reforçam a importância destas relações de conectividade, onde o conhecimento e as competências são transformados em riqueza e competitividade, e o

grau de criação de valor está relacionado o grau de interação entre as dimensões (Cabrita & Vaz, 2006; Low *et al.*, 2015; Secundo *et al.*, 2015).

O papel e a importância de cada componente estão relacionados com o perfil, a missão, a visão, formas de governo, nível de autonomia, gestão de ativos tangíveis e intangíveis, de cada universidade, bem como com legislação nacional do país onde esta está inserida, daí existir uma grande diversidade entre as universidades (Secundo *et al.*, 2015).

### **2.2.2. A importância do capital intelectual para as universidades**

As mudanças no meio envolvente, com a emergência da era do conhecimento, alteraram o paradigma dos agentes económicos na busca de vantagens competitivas, requerendo consequentemente mudanças radicais de mentalidade e de práticas na contabilidade. O capital intelectual e ativos intangíveis assumem-se como principais motores de riqueza para os agentes económicos, como a Investigação & Desenvolvimento, o *Know-how* de propriedade, propriedade intelectual, *workforce skills*, *world-class supply networks*, marcas e as tecnologias (Eutace, 2000; Oliveira, 2000).

A divulgação do capital intelectual só recentemente assumiu uma maior importância por parte das universidades, muito motivada pela escassez de recursos públicos e pela necessidade de mais informação por parte dos *stakeholders*. Estes novos desafios políticos e de gestão são um convite para a *accountability* pública, com divulgação de resultados sociais e económicos por parte das universidades (Leitner, 2004).

Ao nível internacional, o *Financial Accounting Standards Board* publicou em 2001, um relatório de pesquisa, onde reconhece a inadequação e limitações do modelo contabilístico vigente no que se refere aos ativos intangíveis e ao capital intelectual, incentivando as organizações a divulgar voluntariamente (*Financial Accounting Standards Board*, 2001). Esta divulgação permitirá a construção de uma relação positiva com os *stakeholders* e o alcance de um elemento intangível muito importante, que é a reputação (Oliveira *et al.*, 2010).

No caso das universidades, Leitner (2004: 129), reforça que “os recursos mais valiosos são os investigadores e os estudantes com as suas relações e rotinas organizacionais, sendo o conhecimento o *output* mais importante. Estes recursos podem ser entendidos como ativos intangíveis ou capital intelectual”. Sánchez *et al.* (2009: 309) realçam que as universidades “devem competir mais pela obtenção de fundos, professores,

investigadores, estudantes e usar procedimentos de gestão para produzir relatórios que permitam aos órgãos internos e externos avaliar o seu desempenho”.

A divulgação do capital intelectual, alinhada com a estratégia da entidade ao nível dos objetivos individuais e gerais, levará a um maior envolvimento do indivíduo, reconhecendo que os resultados individuais terão um impacto direto sobre as componentes da estratégia. O indivíduo sente-se parte do “todo” e é encorajado a fazer o melhor em benefício da universidade, da sua carreira e reputação, o que significa que as instituições devem definir os seus objetivos de forma clara e incluí-los no relatório de capital intelectual (Bisogno *et al.*, 2015; Leitner, 2004). Contudo, “Embora haja um amplo consenso sobre os benefícios da divulgação e gestão do capital intelectual, é problemática a implementação de tais sistemas” (Secundo *et al.*, 2015: 433).

Córcoles *et al.* (2011) procuraram demonstrar a necessidade de incluir informação sobre capital intelectual no sistema de informação contabilística das universidades, porque os utilizadores da informação necessitam de informações mais relevantes. Tal permite aos gestores e aos *stakeholders* verificar o desempenho real em comparação com os seus pares (Leitner, 2004).

A visualização dos *rankings*, baseados na divulgação de informação sobre capital intelectual, assume-se hoje de extrema importância para as universidades, pois permitem: orientar as escolhas dos estudantes, distribuição dos fundos públicos pelas universidades, captação de recursos junto de financiadores não institucionais, aumentar a transparência, melhorar a comunicação entre as universidades e os empresários e servir de ponto de referência em termos estratégicos em comparação com o sistema global (Siboni *et al.*, 2013; Bisogno *et al.*, 2015). No entanto, Bezhani (2010: 202) concluiu que o “no caso do Reino Unido, o *ranking* parece não ser um fator relevante para explicar as diferenças na comunicação entre as universidades”.

Por outro lado, Secundo *et al.* (2015: 434) salientam que “o aumento da autonomia, e concorrência entre as universidades (...) irá obrigar as universidades a reposicionarem-se estrategicamente na captação de novos recursos financeiros e novas formas de *accounting*”.

Outro fator que reforça a importância desta divulgação é a intensificação das relações entre as empresas e universidades, que adicionaram às funções tradicionais de geração de conhecimento (pesquisa) e transmissão de conhecimento (ensino), a prioridade da

“terceira missão”, ou seja, a função social, assumindo esta um papel mais ativo para o crescimento económico (Sánchez *et al.*, 2009; Siboni *et al.*, 2013). As “atividades da terceira missão” com o ambiente externo envolvem três dimensões: transferência de tecnologia e inovação; formação contínua; compromisso social” (Secundo *et al.*, 2016: 299).

Sánchez *et al.* (2009) reforçam que as universidades para lidar com múltiplas missões e cumprir os seus deveres de prestação e contas necessitam de melhorar os mecanismos de gestão e de comunicação.

No entanto, os estudos mais recentes evocam o desenvolvimento de nova perspectiva para a gestão do capital intelectual nas universidades, com a adoção da abordagem da inteligência coletiva. Esta é sem dúvida a contribuição para a “quarta etapa”, ou seja, o ecossistema: o conceito de “criação de valor” é assim alargado para além da universidade (Secundo *et al.*, 2016).

A abordagem da inteligência coletiva combinada com a gestão do capital intelectual pode apoiar as universidades na melhoria da qualidade do ensino superior; no entanto, esta dimensão tem sido negligenciada, sendo que a realização da terceira missão não pode ser limitada a um número reduzido de agentes universitários (Secundo *et al.*, 2016), sendo fundamental o envolvimento do todo.

Segundo Leitner *et al.* (2014: 69),

o importante desafio para as Universidades no século XXI é como transferir o valor do capital humano para o capital estrutural e relacional, não basta reunir numa universidade os professores mais conceituados, o conhecimento deve ser transferido para a estrutura da instituição de ensino superior. Os relatórios de Capital Intelectual fornecem meios para atingir esse objetivo.

O *Observatory of European University*, em 2006, afirmou que “num futuro a publicação de informação sobre o capital intelectual será obrigatória para as universidades, principalmente porque, como já referido, elas são consideradas atores críticos nos sistemas nacionais de inovação no âmbito da atual economia baseada no conhecimento” (Ramírez & Gordillo, 2014: 174).

### ***2.2.3. Práticas internacionais de gestão e divulgação do capital intelectual nas universidades***

A gestão do capital intelectual está enraizada nas reformas do setor público, em particular com a doutrina da *New Public Management*, uma vez que os sistemas de gestão tradicionais colocam a ênfase nos *outputs* e resultados, enquanto os sistemas de gestão de capital intelectual colocam a ênfase no “capital”, nos *inputs* e processos. Este último sistema de gestão pode ser visto como o irmão da doutrina pós *New Public Management*, uma vez que a gestão do capital intelectual vai além do foco deste movimento e desenvolve um mecanismo de comunicação sobre como as instituições do setor público criam valor (Leitner *et al.*, 2014; Secundo *et al.*, 2015).

São, contudo, apontadas dificuldades à implementação de sistemas de capital intelectual, por um lado, devido à falta de imposição legal e às falhas dos organismos reguladores por não incluírem tais exigências de divulgação nas demonstrações, e, por outro, às especificidades e orientações de cada instituição (todas são diferentes, sendo difícil encontrar definições comuns) (Low *et al.*, 2015).

Apesar das dificuldades apresentadas, vários esforços internacionais têm sido desenvolvidos quanto à gestão, mensuração e divulgação de relatórios de capital intelectual nas universidades europeias. Estas divulgações são na sua maioria voluntárias, com exceção do caso austríaco, onde a divulgação é obrigatória. De seguida são apresentadas tais iniciativas levadas a cabo em universidades de diferentes países.

#### **O caso austríaco**

As universidades austríacas encontram-se na linha da frente no que toca à divulgação de relatórios de capital intelectual, os designados “*Wissensbilanz*”. O investigador Karl-Heinz Leitner destaca-se na divulgação desta prática nos seus trabalhos, quer ao nível da definição de indicadores, quer ao nível do processo e procedimentos de gestão de capital intelectual.

As primeiras divulgações conhecidas remontam ao ano de 1999, na Áustria. O *Austrian Research Centers Seibersdorf* (atual *Austrian Institute of Technology*) foi a primeira organização europeia a publicar um relatório de capital intelectual de toda a entidade, baseando-se nas especificidades do instituto (Leitner, 2004; Leitner *et al.*, 2014).

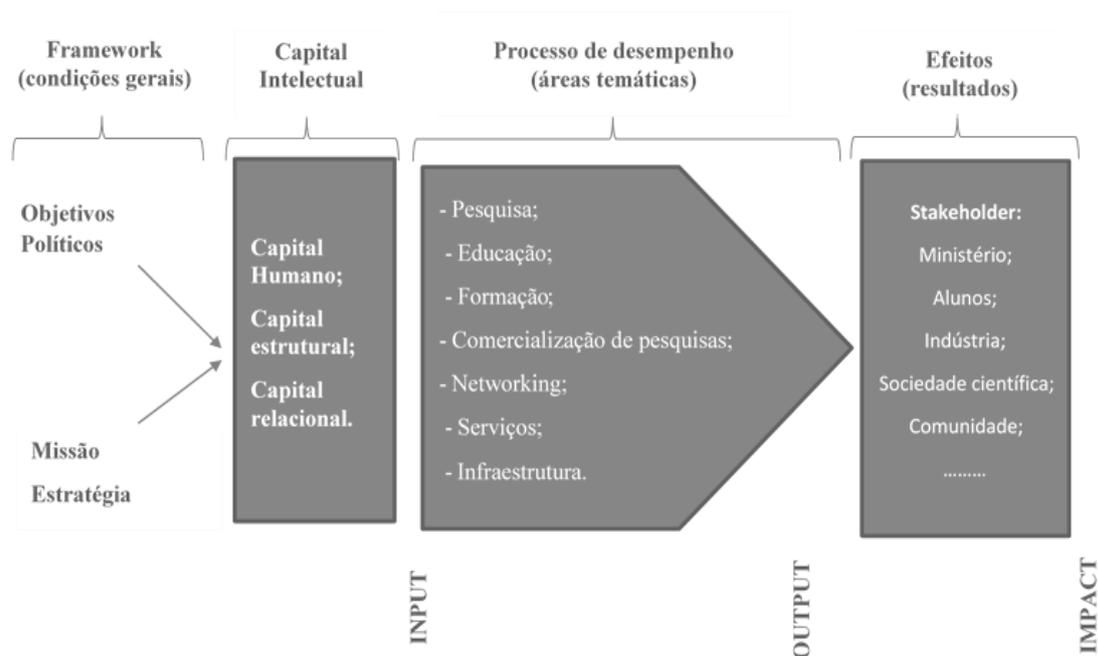
A partir de 2001, o *Austrian Ministry of Education and Science* preparou uma nova lei universitária, que definiu um quadro organizacional para todas as universidades públicas austríacas. De acordo com a Lei UG2002 (secção 13, subsecção 6) passou a ser obrigatória a publicação de relatórios de capital intelectual (Ramírez & Gordillo, 2014).

Esta Lei foi impulsionada pela declaração de Bolonha e procurou responder aos novos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento e à reorganização das universidades, assente nos princípios da *New Public Management*, alicerçada nas premissas de aumento da autonomia, da orientação para os resultados e do financiamento baseado no desempenho, com o objetivo de harmonização e comparação da informação divulgada pelas diferentes universidades (Leitner *et al.*, 2014).

A obrigatoriedade de divulgação de relatórios de capital intelectual pelas universidades austríacas estabeleceu-se a partir do ano de 2006, como ferramenta de divulgação de informação e apoio ao novo modelo de financiamento, com a introdução de contratos de desempenho que definem deveres para as universidades e para o ministério. Nestes são negociadas e definidas metas baseadas em quatro critérios: necessidades, exigências, desempenho e objetivos sociais, para um período de três anos, ou seja, o relatório deve servir como um instrumento de gestão, mas também como um instrumento de comunicação entre as universidades e o ministério (Leitner *et al.*, 2014).

Apresenta-se, na Figura 1, o modelo de relatório do capital intelectual das universidades da Áustria. Este modelo segue uma lógica de processo de produção de conhecimento nas universidades (Leitner *et al.*, 2001). A lógica do *Austrian IC model* é similar aos processos de conceptualização de inovação e processos de investigação que separam “*inputs, processes and outputs*” (Leitner *et al.*, 2014: 29).

**Figura 1 - Modelo de relatório de Capital Intelectual das Universidades da Áustria**



Fonte: Leitner *et al.* (2001:52).

Entre 2002 e 2006, foram definidos através de Portaria, decorrente da reunião de reitores com o ministério, “53 indicadores a serem publicados em 5 categorias: capital humano, capital estrutural, capital relacional, investigação e educação, estes dois últimos interpretados como *outputs*” (Leitner *et al.*, 2014: 29).

Vários trabalhos têm focado o modelo em questão. Mais recentemente, Secundo *et al.* (2015), Leitner *et al.* (2014) e Secundo *et al.* (2016) desenvolveram estudos com o objetivo de apresentar um modelo num quadro de definições, mensuração e execução, de forma a melhorar a gestão estratégica das universidades europeias. Os autores defendem que qualquer modelo deve ser flexível, contínuo e ajustável à realidade de cada universidade, ou seja, às características individuais e aos diferentes estágios de implementação e de gestão, perfil, missão, visão, uma vez que se podem encontrar diferentes tipologias de universidades: *research-intensive universities* (universidades de investigação intensiva), *entrepreneurial universities* e *teaching universities*. Este modelo será desenvolvido com maior pormenor no ponto 2.4 do presente trabalho.

## **O caso espanhol**

Além da Áustria, a Espanha é a comunidade mais ativa na divulgação do capital intelectual, mas neste caso o relato segue uma abordagem voluntária (Leitner *et al.*, 2014).

Para esta divulgação voluntária contribuíram, desde 2002, os centros de investigação e universidades espanholas, que adotam a classificação proposta pelo grupo de pesquisa MERITUM (MERIUTIM, 2002; Leitner, 2004).

Focados no reconhecimento e mensuração do capital intelectual nas universidades espanholas, Ramírez & Gordillo (2014) desenvolveram um questionário que foi enviado aos membros dos conselhos sociais das universidades públicas espanholas, a fim de identificar intangíveis considerados essenciais. Foi apresentado um conjunto de quarenta e dois elementos intangíveis, que entendem poder ser amplamente divulgados para utilização pelas universidades, que se encontram divididos em: capital humano com doze elementos, capital estrutural com catorze elementos e capital relacional com dezasseis elementos. No ponto 2.4 do presente trabalho, serão apresentados os indicadores associados aos elementos intangíveis.

Estudos efetuados em Espanha (Rodríguez *et al.*, 2004; Sánchez & Elena, 2006; Córcoles *et al.*, 2011; Ramírez & Gordillo, 2014) salientam a importância da divulgação de informação sobre capital intelectual. É reconhecido que os *stakeholders* têm diferentes necessidades e os relatórios de capital intelectual são excelentes fontes de informação, capazes de responder por exemplo: aos administradores públicos e órgãos de governo das universidades, que necessitam de informação sobre as relações com o tecido empresarial e o grau de empregabilidade; aos estudantes, que procuram informação sobre a qualidade de ensino e a satisfação entre os graduados; ao pessoal administrativo, que está interessado na informação relacionada com capital humano, compromisso social e cultural da universidade; ao pessoal docente e investigador, que está mais focado na informação relacionada com a capacidade de investigação da instituição, competências e relação com outras universidades; e aos sindicatos, que mostram mais interesse na informação sobre a satisfação dos estudantes e a formação (Leitner *et al.*, 2014: 30).

## **Experiências em outros países**

Seguindo o modelo austríaco, outros países têm divulgado relatórios de capital intelectual ou têm incluído as divulgações voluntárias no relatório de prestação de contas.

Na literatura encontram-se evidências de divulgação e análise das divulgações efetuadas. Por exemplo, na Alemanha, em 2000, foi publicado o primeiro relatório de capital intelectual através da *German Aerospace Research Center and Space Agency*; na Hungria, em 2004, foi publicado o primeiro relatório de capital intelectual pela *Hungarian Corvinus University*; na Grécia, Lituânia e Letónia, existiram alguns projetos-piloto com o objetivo de apoiar a gestão de recursos baseados no conhecimento e na comunicação com os diversos *stakeholders*, com divulgações voluntária em diversos relatórios. Em Itália, em 2006, foi criada a *National Agency for the Evaluation of Universities and Research Institutes*; esta agência tem como missão garantir a qualidade contínua das atividades, definindo critérios e parâmetros para a acreditação periódica das universidades e centros de investigação. O foco da avaliação centra-se na Investigação e Terceira Missão (Leitner, 2004; Leitner *et al.*, 2014).

Outro caso interessante é o polaco. Em 2006 e 2007, na *Poznan University of Economics*, foi apresentado um projeto para a divulgação do relatório de capital intelectual, supervisionado pelo Dr. Jan Fazlagic, com o objetivo de que o Ministério seguisse a iniciativa austríaca e introduzisse orientações para a divulgação do capital intelectual. Devido à falta de iniciativas governamentais, o projeto foi descontinuado em 2008. No entanto, continua a verificar-se a existência de divulgações voluntárias (Córcoles *et al.*, 2011; Leitner *et al.*, 2014).

Mais tarde, em 2011, no Liechtenstein, a *University of Liechtenstein* elaborou um primeiro relatório de capital intelectual para fins internos (Leitner *et al.*, 2014).

Num outro nível, verificam-se alguns movimentos relacionados com esta temática por outros países. De salientar o caso português, onde em 2007, foi instituída através do Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro, a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. A missão da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior consiste em garantir a qualidade do ensino superior em Portugal, através da avaliação e acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, bem como no desempenho das funções inerentes à inserção de Portugal no sistema europeu de garantia

da qualidade do ensino superior. Esta Agência levou a alterações do paradigma das instituições do ensino superior em Portugal.

De realçar, ainda, o estudo levado a cabo por Aguiar (2013), que procurou analisar a importância do capital intelectual e a forma de relato de intangíveis nos relatórios e contas, quer no que se refere ao relato obrigatório mas também em relação ao relato voluntário, concluindo que as universidades alvo de estudo (UMinho, Universidade de Aveiro e Universidade do Porto) têm vindo a socorrer-se das imagens visuais para divulgação dos seus intangíveis.

Por último, de salientar um estudo mais recente desenvolvido por Low *et al.* (2015), que efetuaram uma comparação entre as universidades da Nova Zelândia, Austrália e Reino Unido, sobre a qualidade da informação divulgada. Os autores concluíram que as práticas de divulgação do capital intelectual nas universidades da Nova Zelândia e Austrália superam as das universidades do Reino Unido, sendo essa divulgação efetuada através de narrativas. Concluíram, ainda, que nas três universidades a qualidade do relato aumentou no período em análise, sendo que foi a da Nova Zelândia que registou a melhoria mais acentuada.

### **2.3. O relato do capital intelectual**

Assumida a importância da divulgação do capital intelectual é fundamental encontrar sistemas de informação eficazes na divulgação externa aos *stakeholders*. Esta ideia é reforçada por Córcoles *et al.* (2011: 357), que argumentam que “existe uma necessidade de realizar uma profunda reforma e modernização do sistema universitário no que diz respeito à apresentação de informações, no sentido em que estas devem responder às exigências de informação dos seus utilizadores”.

São vários documentos utilizados para a divulgação das dinâmicas do capital intelectual (Bisogno *et al.*, 2015):

- Relatórios financeiros: apesar de responderem essencialmente a requisitos legais e seguirem os normativos contabilísticos em vigor;
- Relatórios de sustentabilidade: baseados nas diretrizes da *Global Report Initiative*;

- Relatórios separados/autónomos para o capital intelectual: *MERITUM Project* (2002); *Austrian University Organisation and Studies Act* (2002); *Poznan University of Economics-Poland*.

Para Bezhani (2010: 203), “os relatórios anuais das universidades não são o local perfeito para a divulgação do capital intelectual”. São estas lacunas da contabilidade tradicional, na qual assentam os relatórios financeiros com reduzida informação, que impedem a ligação à sustentabilidade (Schaltegger & Burritt, 2010).

Por outro lado, o cariz voluntário dos relatórios de sustentabilidade no setor público procura o reforço do compromisso organizacional, integrar a sustentabilidade nos procedimentos, obter visibilidade enquanto “organização modelo” a seguir, e facilitar a participação pública (*Global Reporting Initiative*, 2004).

Oliveira *et al.* (2010) constataram que as diretrizes do *Global Report Initiative*, parecem ter ajudado a melhorar o nível de divulgação do capital intelectual, tendo verificado que quanto maior o nível de adesão ao *Global Report Initiative* mais divulgações sobre o capital intelectual são vertidas no relatório de sustentabilidade. Os autores salientam que se verifica uma crescente importância dos relatórios de sustentabilidade nas estratégias de comunicação das organizações com os seus *stakeholders*, pelo que esse relatório é considerado um meio potencialmente importante na divulgação de informações sobre capital intelectual.

Num estágio superior encontram-se os relatórios separados para o capital intelectual. No entanto, Sánchez *et al.* (2009: 319) defendem que o “relatório de capital intelectual deve ser composto por uma mistura adequada de: indicadores financeiros sobre a quantidade de recursos dedicados a uma determinada atividade em termos absolutos e relativos; indicadores não-financeiros como o número de pessoal envolvido ou frequência das atividades; descrição detalhada das atividades e ações empreendidas em resposta a avaliações”.

Várias iniciativas têm sido apresentadas e desenvolvidas, apoiando o desenvolvimento presente e futuro da divulgação do capital intelectual (Bezhani, 2010:181), entre elas:

- *MERITUM Project e Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)* – MERITUM;
- *The Danish guidelines for IC reporting*;

- *Measurement of intangibles and reporting practices;*
- *PRISM – Project funded by the European Commission;*
- *Austrian Research Centres;*
- *Mandatory IC reporting for Austrian universities;*
- *Innovation and Knowledge Management Institute;*
- *Intellectual Capital in Higher Education Institutions and Research Technology Organisations*
- *Observatory of European Universities;*
- *Reporting IC to Augment Research Development and Innovation in SMEs; e*
- *ICU framework – Autonomous University of Madrid.*

O objetivo principal das orientações apresentadas é o de alcançar dados comparáveis, quer ao nível nacional, quer ao nível internacional (Leitner, 2004). As universidades, pela sua natureza, assumem um papel importante na sociedade, sendo consideradas atores institucionais críticos. A divulgação desta informação tem como objetivo torna-las mais comparáveis, flexíveis, transparentes e competitivas (Sánchez & Elena, 2006; Ramírez & Gordillo, 2014).

Cordazzo (2005) alerta que é importante reforçar a atenção para uma potencial sobreposição entre os relatórios de capital intelectual e os relatórios de sustentabilidade, facto corroborado por Pedrini (2007) e Oliveira *et al.* (2010). No entanto, são hoje apontadas dificuldades à implementação de sistemas de avaliação do capital intelectual, nomeadamente no que se refere ao reconhecimento e mensuração.

Para Sánchez *et al.* (2009), são necessárias regras claras, semelhantes às estabelecidas no caso das empresas privadas quando produzem relatórios, para tal devem ser estabelecidos acordos ao nível supranacional de forma a atingir dados comparáveis. Nesta linha, Oliveira *et al.* (2010) apontam como potencial benefício o desenvolvimento de diretrizes que regulamentem o desenvolvimento de um único relatório integrado.

Bisogno *et al.* (2015: 8) afirmam que “um bom ponto de partida poderia ser a disponibilidade de orientações europeias em matéria de reconhecimento de capital intelectual, mensuração e divulgação, a fim de dar origem a um caminho de sensibilização e de gestão eficaz desses recursos vitais”.

## 2.4. Modelos de gestão do capital intelectual para as universidades

No contexto do ensino superior é importante a introdução de ferramentas de gestão, que permitam uma flexibilidade e adaptação à rápida mudança no meio ambiente. Estudos recentes (Leitner *et al.*, 2014; Ramírez & Gordillo, 2014; Secundo *et al.*, 2015; Secundo *et al.*, 2016) têm procurado apresentar modelos para a implementação de sistemas de avaliação de capital intelectual. Tais sistemas podem ajudar a identificar pontos fortes e fraquezas da missão, e serem usados como um instrumentos de controlo e monitorização, estando a sua implementação assente em três pilares (Leitner *et al.*, 2014):

- 1º pilar - escolha apropriada do modelo de gestão;
- 2º pilar - a avaliação da funcionalidade: o ponto de partida é a declaração de missão e o plano estratégico da instituição;
- 3º pilar – a avaliação do contexto.

Leitner *et al.* (2014) e Secundo *et al.* (2015) defendem a utilização do *Modelo de maturidade do capital intelectual*, como modelo que define as melhores práticas e indicadores para a elaboração de relatórios de capital intelectual.

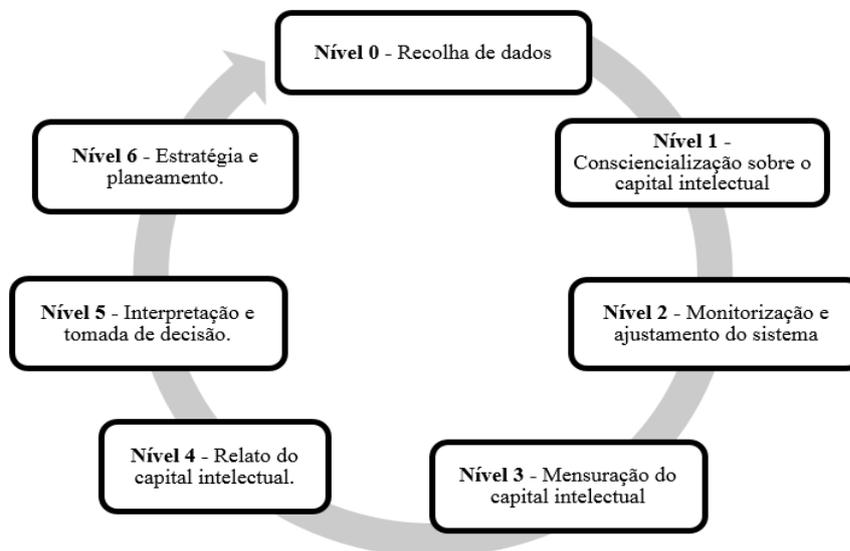
Este modelo procura reinventar os modelos existentes e contribuir para uma abordagem mais equilibrada de gestão, medição e relato, para a gestão estratégica das universidades (Secundo *et al.* 2015).

Os “modelos de maturidade servem várias funções: primeiro, a avaliação inicial do *status quo*, ou seja, identificação do nível de maturidade antes da introdução de inovações; segundo, *step-by-step* um roteiro sobre como proceder; terceiro, instrumentos para monitorizar os progressos” (Secundo *et al.* 2015: 429).

A implementação do modelo, apresentado na Figura 2, segue três linhas de princípios. Primeiro, é despoletado pela introdução, nos sistemas de gestão, de informação relacionada com a missão, visão, objetivos e características originais da universidade. A existência de múltiplos pontos de entrada permite às universidades iniciar a definição e implementação de uma abordagem de gestão de capital intelectual em diferentes níveis. Segundo, em pleno funcionamento, o sistema é interativo, ou seja, novas avaliações, medições de capital intelectual, devem ser sistematicamente introduzidas no processo de tomada de decisão e periodicamente revistas em linha com a mudança estratégica e objetivos operacionais. Terceiro, o modelo de gestão do capital intelectual não “é mais

uma ferramenta de gestão”, é um sistema totalmente maduro, que deve estar no centro das decisões estratégicas e operacionais tomadas pelas universidades.

**Figura 2 - Modelo de maturidade do capital intelectual**



Fonte: elaboração própria, adaptado de Leitner *et al.* (2014) e de Secundo *et al.*, (2015).

Como a Figura 2 ilustra, o ciclo completo do modelo de maturidade do capital intelectual inclui sete níveis para melhorar a maturidade. Possui três pontos de entrada: no nível 0 – recolha de dados; no nível 4 – com a prestação de informação de capital intelectual; e no nível 6 – quando ocorrem mudanças no ambiente e é necessário alterar a estratégia. Possui também dois pontos de saída: no nível 4 – com a prestação de informação; e no nível 6 – com mudanças no ambiente e apresentação da estratégia e planeamento. Os sete níveis são os definidos seguidamente (Leitner *et al.*, 2014; Secundo *et al.*, 2015):

- **Nível 0 - Recolha de dados:** é efetuada por todas as universidades europeias em maior ou menor grau. Esta informação procura satisfazer os propósitos internos da contabilidade, gestão, etc., mas também permite fornecer informação externa aos *stakeholders* (exemplos: ver Quadro 1). Estes indicadores podem estar relacionados com o capital intelectual, mas não são conceptualmente tratados como tal, nem usados no processo de gestão, representando no entanto, uma típica entrada de medição e gestão de capital intelectual. Esta recolha de dados pode ser efetuada pelos departamentos, escolas, faculdades, serviços, ou em toda a universidade. Mas tal depende da abordagem obrigatória ou voluntária e ainda do grau de consciência;

- Nível 1 - Consciencialização sobre o capital intelectual: este nível implica a identificação e definição de recursos intangíveis chave e capacidades únicas para uma universidade. Estes fatores intangíveis são os que tornam a instituição única e difícil de imitar, permitindo a sua diferenciação no ensino superior. As universidades produzem conhecimento, mas apenas uma pequena proporção identifica claramente intangíveis únicos e diferenciadores. A consciência da importância do capital intelectual pode ser o resultado de uma orientação estratégica e de planeamento, que ao longo do tempo pode resultar numa lista ajustada de indicadores sobre a sua missão e visão, em torno de um objetivo estratégico global que envolva o todo. Esta fase deve envolver uma ampla participação da comunidade académica;
- Nível 2 - Monitorização e ajustamento do sistema: definidos os objetivos e o âmbito de monitorização do capital intelectual, devem ser revistos os indicadores e rotinas, de modo a incorporar dimensões relevantes para a universidade. É fundamental efetuar uma revisão sistemática de todos os dados recolhidos, de modo, a eliminar indicadores irrelevantes e introdução de novos indicadores, refletindo os pontos fortes e fraquezas do capital intelectual de uma universidade. A otimização do sistema de monitorização é geralmente realizada pela administração da universidade, como o objetivo de desenvolver critérios de avaliação do capital intelectual;
- Nível 3 - Mensuração do capital intelectual: envolve a recolha sistemática de dados anteriormente definidos. Este processo envolve custos consideráveis aos administradores da universidade e da comunidade académica, que têm de fornecer informação adicional. O processo de medição pode ser problemático, se houver falta de consenso sobre os objetivos da gestão de capital intelectual, o que pode levar a comunidade académica a recusar-se fornecer informação adicional. Por outro lado, uma correta definição de indicadores e processos de medição pode criar incentivos para a comunidade académica alinhar as suas agendas individuais com a da universidade;
- Nível 4 - Relato do capital intelectual: a publicação do relatório de capital intelectual pode ser uma indicação de que a universidade atingiu o nível 4 do modelo de maturidade. Muitas vezes, as universidades não são capazes de ir além desta fase e ficam presas numa posição, onde os indicadores de capital intelectual

são apenas para comunicação e dificilmente utilizados para a tomada de decisão. Os relatórios devem procurar satisfazer duas funções: de *accountability* para os *stakeholders* externos (ponto de saída) e de fornecer informação vital para a tomada de decisão pela gestão;

- Nível 5 - Interpretação e tomada de decisão: este nível de maturidade envolve o uso diário de informação sobre capital intelectual na tomada de decisão; os indicadores não são apenas otimizados e relatados, mas utilizados sistematicamente, tornando-se parte integrante nas políticas de recrutamento de pessoal, nas decisões de investimento, nas deliberações sobre a estratégia de internacionalização, no desenvolvimento de um currículo inovador e na agenda de investigação; e
- Nível 6 - Estratégia e planeamento: um sistema de gestão de capital intelectual em pleno funcionamento envolve periodicamente uma avaliação do grau de sucesso dos objetivos e ações inicialmente definidas, onde a informação sobre capital intelectual será usada para rever processos internos, redefinir a missão, valores, objetivos a curto e longo prazo e planos estratégicos, bem como os meios para alcançar os resultados pretendidos. Pretende-se em cada ciclo uma reavaliação e reinvenção da universidade, com identificação das suas forças únicas. O próximo ciclo de planeamento deve responder à seguinte questão: o que são ativos fundamentais e como eles devem ser monitorizados e geridos de forma a melhorar a missão e o desempenho da universidade?

Este *Modelo de maturidade do capital intelectual* foi desenvolvido com o objetivo de apresentar um trabalho geral, flexível e compreensível. O modelo propõe um quadro de mudança e adaptação *step-by-step* definindo para o efeito sete níveis de maturidade que, como explicitado, funcionam segundo um processo circular, com um ciclo anual ou bianual, de acordo com as características e necessidades de cada universidade, sendo que os relatórios de *feedback* funcionam como *inputs* para a redefinição e reorientação da estratégia (Leitner *et al.*, 2014; Secundo *et al.*, 2015).

Neste seguimento, no Quadro 1 é apresentada uma síntese, por nível, das ações, características e recolha de informação, fatores e participantes, bem como os métodos e ferramentas a utilizar, atendendo aos estudos de Leitner *et al.* (2014: 43-49) e de Secundo *et al.* (2015: 430-432), pretendendo-se apresentar orientações para a adoção e implementação do modelo em análise.

## Quadro 1 – Modelo de maturidade do capital intelectual

Ações	Fatores e participantes	Métodos e ferramentas
<b>Nível 0</b>		
N.º de alunos; n.º de diplomados; n.º de projetos de investigação; n.º de trabalhadores.	Adotar uma abordagem de cima para baixo para padronizar a recolha de dados.	- Análise de desvios; - Autoavaliação.
<b>Nível 1</b>		
Análise das forças e fraquezas e objetivos estratégicos. Avaliar o desempenho ao nível interno, para cada nível de ensino, pesquisa e processo de inovação.	A consciência do capital intelectual envolve um amplo envolvimento de todos os órgãos da Universidade.	- <i>Checklists</i> ; - Autoavaliação; - Análise estratégica e de competências centrais; - Análise SWOT.
<b>Nível 2</b>		
Rever indicadores. Rever rotinas de recolha de dados. Ajustar indicadores para refletir as forças e fraquezas. Desenvolver critérios de avaliação. Criar questionário para identificar itens intangíveis essenciais. Utilizar o sistema de informação interno.	Envolvimento dos órgãos de direção e administração da Universidade.	- <i>Benchmarking</i> ; - Análise de desvios; - Definição de indicadores.
<b>Nível 3</b>		
Alinhar indicadores individuais com a estratégia da universidade.  Cumprir as orientações nacionais.	Legislação nacional e diretrizes ou de recomendações da Agência Internacional para a Garantia da Qualidade.	- Definição de indicadores; - Métodos qualitativos e quantitativos; - Análise de <i>Social Network</i> ; - Sistemas de informação.
<b>Nível 4</b>		
Publicação de relatórios. Satisfazer as duas funções: <i>accountability</i> para os <i>stakeholders</i> e fornecer informação vital para a gestão. Relatórios como parte integrante da gestão.	Desenvolvido internamente na universidade, pelos órgãos, mas tendo em consideração as leis e regulamentos do país.	- <i>Colorized Reporting</i> ; - <i>Checklists</i> ; - Visualização; - Narrativas e <i>Story-telling</i> ;
<b>Nível 5</b>		
Utilizar a informação para a tomada de decisão.	<i>Stakeholders</i> : estudantes, professores, investigadores, técnicos, conselho universitário, instituições públicas locais e financiadores locais.	- Análise de desvios; - <i>Benchmarking</i> ; - Processo de auditoria.
<b>Nível 6</b>		
Utilizar o sistema de gestão no seu todo.  Estar atento a mudanças radicais que decorrem de: - crise económica, alterações no quadro regulamentar e nomeação de novo reitor.	O reitor da universidade e os seus órgãos de governo devem ser capazes de criar novas direções para o planeamento estratégico.	- Análise estratégica; - Competências centrais; - Análise SWOT. - Definição de prioridades de pesquisa; - <i>Balanced Scorecard</i> ; - Formulação da estratégia.

Fonte: Leitner *et al.* (2014:43-49) e Secundo *et al.* (2015:430-432), adaptados.

Para Leitner *et al.* (2014), o debate entre a necessidade de normas a nível nacional, e mesmo a nível europeu, para *benchmarking* ainda não está resolvido, continuando a existir um *gap* entre a teoria e a prática. Guthrie *et al.* (2006) e Dumay & Garanina (2013) destacaram a necessidade de reporte e divulgação de capital intelectual tanto ao nível dos *stakeholders* internos como externos, sublinhando a ligação com a teoria dos *stakeholders* e teoria da legitimidade.

O *Modelo de maturidade do capital intelectual* enquadra-se na terceira fase de pesquisa de capital intelectual, uma vez que se foca na abordagem prática em vez de seguir a conceptualização teórica (Leitner *et al.*, 2014).

Os últimos pressupostos servem de base para uma nova corrente de investigação, identificada como a quarta fase, na qual o principal pilar segundo Borin & Donato (2015) “é a possibilidade de criar uma ponte entre o conhecimento dentro da organização (capital humano) e o conhecimento fora da organização (capital relacional)”.

Esta evolução vem convergir as dimensões do capital humano, relacional e estrutural, para novas dimensões de capital intelectual, o capital social, que incorpora a cidadania, o *global brain power*, a criação de valor, as interdependências e fluxos de conhecimento entre os *stakeholders*. Ou seja, não basta à universidade assumir-se como “universidade empreendedora” para alcançar a terceira missão, esta terá de reforçar o seu foco no ecossistema, onde os ativos intangíveis são criados e desenvolvidos a uma escala mais ampla, devendo estar conectados com a estratégia (Secundo *et al.*, 2016).

Procurando responder às necessidades de ligação das universidades com o ecossistema, Secundo *et al.* (2016) apresentam um novo modelo, seguindo a abordagem da inteligência coletiva, partindo do princípio de que a universidade é um sistema de inteligência coletiva.

Para Lévy (1994), a inteligência coletiva é importante porque é a melhor forma de ampliar conhecimento através da troca de ideias, mútua aprendizagem, intercâmbio, interação social, mas também para a democratização, uma vez que faz a interligação entre a cultura baseada no conhecimento, sustentado pela partilha de ideia coletiva, desta forma é possível obter crescimento e desenvolvimento das sociedades.

A utilização de um modelo baseado na inteligência coletiva pode ajudar a suportar a ideia de como estruturas organizacionais, *governance*, padrões de conectividade e plataformas tecnológicas podem melhorar o fluxo de informação, inspiração e recursos através de ecossistemas criativos e inovadores, de forma a obter os resultados desejados, seguindo o princípio de que as partes se complementam e que o todo consegue obter melhores resultados (Secundo *et al.*, 2016).

O objetivo deste modelo é:

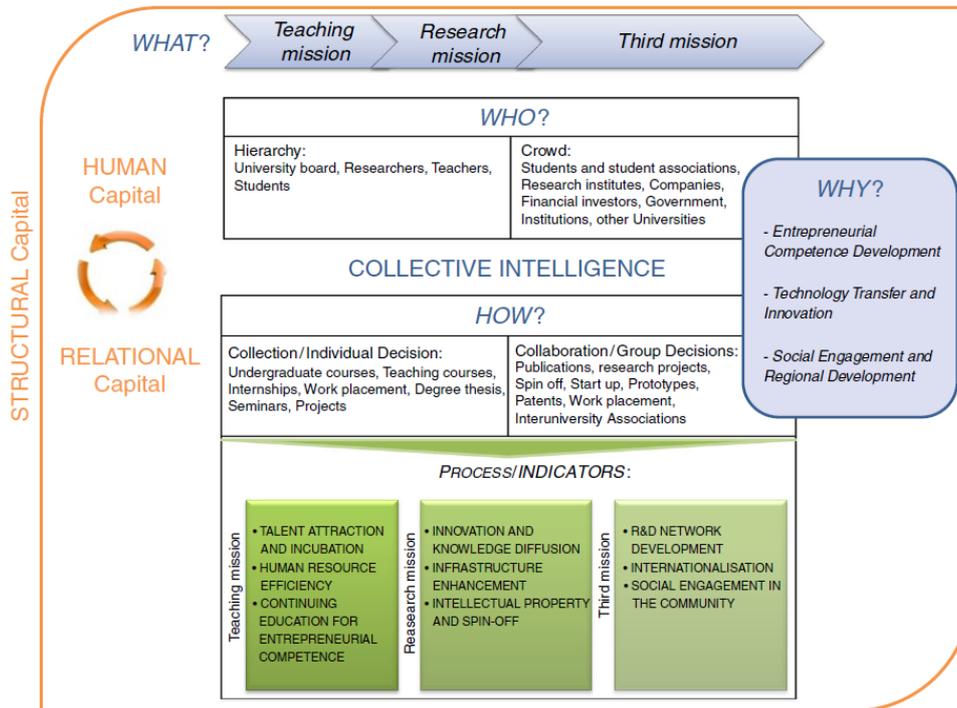
Suportar a universidade empreendedora como um sistema de inteligência coletiva onde os ativos tangíveis e ativos intelectuais são coordenados no sentido de atingir a “terceira missão” (envolvimento social e desenvolvimento regional). A aplicação da inteligência coletiva visa potenciar a colaboração de forma a obter condições mais favoráveis para a gestão do capital intelectual dentro da universidade empreendedora em que há envolvimento entre os *stakeholders* internos e externos da região e do ecossistema em que a universidade está inserida. (Secundo *et al.*, 2016: 306)

O modelo apresentado na Figura 3 integra as três componentes do capital intelectual (humana, estrutural e relacional) com os “genes” da inteligência coletiva, identificando os que são úteis para a gestão estratégica do capital intelectual dentro de uma universidade e que contribuem para a realização da terceira missão (Secundo *et al.*, 2016).

Os pressupostos subjacentes ao presente modelo baseiam-se no facto do capital humano e do capital relacional estarem ligados através de uma relação bidirecional, assumindo que a componente humana cria processos e estruturas que promovem a ligação da universidade com empresas e instituições. O capital estrutural, por seu lado, cria o ambiente, facilitando o desenvolvimento da terceira missão.

Para descrever o modelo, a estrutura da abordagem do genoma da inteligência coletiva é considerado através de questões chave (*what (o quê?)*, *who (quem?)*, *how (como?)*, *why (porquê?)*). As universidades devem procurar responder internamente a estas questões, de forma a delinear a sua estratégia (Secundo *et al.*, 2016).

**Figura 3 - Modelo de gestão de capital intelectual**



Fonte: Secundo *et al.* (2016: 307).

## 2.5. Indicadores de capital intelectual para as universidades

A utilização dos modelos conjugados com a utilização de indicadores permitirá às universidades alcançar as três missões (objetivos) a que se propõe: missão educação (desenvolvimento de competências empresariais), missão investigação (transferência de tecnologia e informação) e terceira missão (envolvimento social e desenvolvimento regional), utilizando para tal processos associados a cada missão (Secundo *et al.*, 2016).

Neste seguimento, é fundamental a integração da teoria na prática, tal como referido, através da mensuração de cada componente do capital intelectual. Estudos recentes (Leitner *et al.*, 2014; Ramírez & Gordillo, 2014; Secundo *et al.*, 2016) apresentam listas de indicadores, que podem ser utilizados pelas universidades europeias na divulgação de relatórios de capital intelectual.

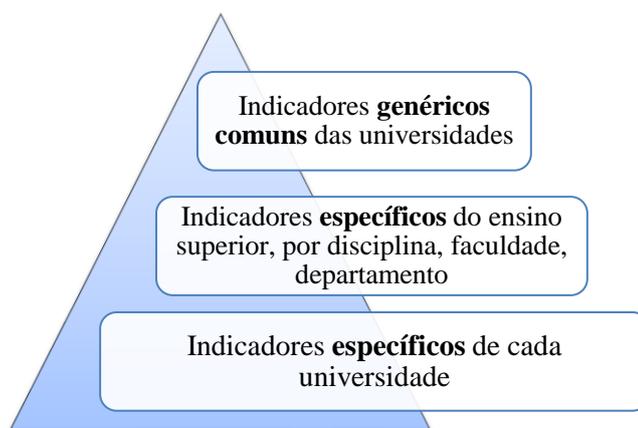
A definição de indicadores deve satisfazer os propósitos da gestão interna, dos *stakeholders*, da *accountability* e da transparência externa, devendo para o efeito ser

utilizado uma abordagem em pirâmide na sua definição, conforme Figura 4 (Elena-Pérez *et al.*, 2011; Leitner *et al.*, 2014).

A definição de indicadores em pirâmide (Figura 4) decorre do facto de se considerar que alguma informação pode ser altamente sensível e, portanto, nem toda a informação deve ser divulgada a um grupo alargado, nem todos os indicadores são relevantes para uma avaliação e análise comparativa (Elena-Pérez *et al.*, 2011; Leitner *et al.*, 2014).

Assim, segundo Elena-Pérez *et al.* (2011) e Leitner *et al.* (2014), cada universidade terá um conjunto de indicadores que serve os propósitos da gestão e, portanto, específicos para cada universidade (sendo o proposto no modelo de maturidade). Num segundo grupo, serão definidos indicadores específicos para o ensino superior, mas também para diferentes disciplinas, escolas, faculdades ou departamentos; e, por fim, em menor número, existirão os indicadores que são comuns a todas as universidades.

**Figura 4 - Modelo da pirâmide de indicadores para a gestão de capital intelectual e elaboração de relatórios nas universidades europeias**



Fonte: Leitner *et al.* (2014: 62).

Tal abordagem permitirá às universidades avaliar e comparar alguns indicadores comuns, possibilitando também a definição de indicadores específicos para controlo de estratégico e de gestão (Leitner *et al.*, 2014).

Na definição de indicadores, as universidades devem ter em consideração um conjunto de requisitos (Secundo *et al.*, 2016: 309):

O sistema de avaliação deve funcionar como uma ferramenta prática para ajudar a definir objetivos mensuráveis, desenvolver e alocar recursos, criar estratégia, monitorizar os resultados e facilitar a tomada de decisão (relatórios internos). Deve funcionar ainda como uma ferramenta de comunicação para atrair recursos financeiros, recursos humanos e melhorar as relações com os *stakeholders* (relatórios externos). Os indicadores têm de promover uma visualização de *outputs* para cada objetivo estratégico, devem refletir a criação de valor e a sua obtenção deve ser fácil e disponível dentro da organização. Por fim, os indicadores devem ser úteis para avaliar o impacto do capital intelectual dentro da região onde a universidade se insere de modo a contribuir para o desenvolvimento regional e envolvimento social.

É importante ainda realçar que, de acordo com Leitner, *et al.* (2014: 62),

A escolha dos indicadores deve servir os propósitos da gestão, devendo cada universidade avaliar o custo - benefício da obtenção de tais indicadores (...), sendo que o valor e a vida está fortemente correlacionada com as reformas do ensino superior. As informações obtidas através dos indicadores deverão documentar e reduzir o potencial risco de falhas futuras e ajudar a detetar as causas do mau desempenho e ineficiências.

Os indicadores propostos serão apresentados nos Quadros 2 a 6 e em texto complementar. Os Quadros 2, 3 e 4 atendem três componentes do capital intelectual.

## Quadro 2 – Indicadores para capital humano

<b>Trabalhadores</b>	
<b>Relação Jurídica de emprego</b>	
<i>Input</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N.º de trabalhadores por tipologia (não docente; docente; investigador);</li> <li>- % docentes sexo feminino;</li> <li>- % docentes sexo masculino;</li> <li>- % docentes com doutoramento;</li> <li>- % de mulheres que assumem posições académicas de Grau A, Professora Catedrática.</li> <li>- N.º de novos docentes universitários contratados durante o ano;</li> <li>- % de docentes universitário que rescindiram contrato.</li> </ul>
<b>Formação</b>	
<i>Input</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N.º de dias de formação, conferências, seminários de docentes universitários durante o ano;</li> <li>- N.º de trabalhadores que participam em cursos de formação contínua.</li> </ul>
<b>Ensino</b>	
<i>Input</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rácio de docentes universitários por aluno;</li> <li>- N.º de habilitações concedidas.</li> </ul>
<b>Reconhecimento</b>	
<i>Input</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N.º de novas nomeações dentro da universidade;</li> <li>- N.º de nomeações fora da universidade;</li> <li>- N.º de professores/investigadores que ficam fora do país pelo menos 5 dias;</li> <li>- N.º de cientistas empregados no estrangeiro que completam uma estadia na universidade (<i>incoming staff</i>).</li> </ul>

Fonte: Leitner *et al.* (2014), adaptado.

### Quadro 3 – Indicadores para capital estrutural

<b>Ensino e investigação</b>	
<b>Input</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gastos por atividades de integração de igualdade de género (em €);</li><li>- Gastos com atividades relacionadas com implementação de atividades de integração de igualdade de género na educação e investigação (em €);</li><li>- N.º de trabalhadores com tarefas específicas (exemplo: atividades de integração de igualdade de género, <i>e-learning</i>, cooperação externa);</li><li>- Gastos com bancos de dados de pesquisa <i>on-line</i> (em €);</li><li>- Gastos com revistas científicas (em €);</li><li>- N.º de cursos e módulos lecionados durante o ano;</li><li>- N.º de novos cursos e módulos introduzidos durante o ano;</li><li>- N.º de pesquisas programadas durante o ano.</li></ul>
<b>Infraestruturas</b>	
<b>Input</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ocupação e uso do Solo (em m<sup>2</sup>);</li><li>- Investimento de capital (edifícios, equipamento de investigação) % das receitas operacionais;</li><li>- Gastos com equipamento de grande porte de I&amp;D (em €);</li><li>- Soma de despesas em equipamento de investigação no valor de mais de 100.000€.</li></ul>
<b>Qualidade e melhoria</b>	
<b>Input</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Número de unidades que se destinam a apoiar as pessoas com deficiência;</li><li>- Gastos com medidas específicas para apoiar estudantes com deficiência ou estudantes com doença crónica (em €);</li><li>- Gastos com medidas para fomentar a compatibilidade de estudar e família (em €).</li></ul>
<b>Receita</b>	
<b>Input</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Receitas dos <i>Sponsoring</i> (em €)</li></ul>

Fonte: Leitner *et al.* (2014), adaptado.

### Quadro 4 – Indicadores para capital relacional

<b>Ligação com o exterior</b>	
<b>Input</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- N.º de estudantes estrangeiros;</li><li>- % de estudantes estrangeiros;</li><li>- % de docentes universitário com graus académicos obtidos em outra instituição;</li><li>- % de docentes universitário com graus académicos obtidos noutra país.</li></ul>
<b>Relações com o exterior</b>	
<b>Input</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- N.º de parceiros de cooperações (institutos / empresas) com contrato cooperação;</li><li>- Valor dos contratos de investigação assinados durante o ano civil (em €);</li><li>- % de contratos assinados durante o ano com novos clientes;</li><li>- % de contratos assinados durante o ano com novos clientes residentes no estrangeiro;</li><li>- % de contratos assinados com tecido empresarial.</li></ul>
<b>Relações e contactos internos</b>	
<b>Input</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- N.º de trabalhadores envolvidos em comitês de nomeação e comitês de habilitação;</li><li>- N.º de trabalhadores que desempenham funções revistas científicas;</li><li>- N.º de trabalhadores que desempenham funções conselhos científicos;</li><li>- N.º itens emprestados nas bibliotecas universitárias;</li><li>- N.º de medidas tomadas pelas bibliotecas universitárias.</li></ul>

Fonte: Leitner *et al.* (2014), adaptado.

Também Ramírez & Gordillo (2014: 184) apresentaram para as universidades espanholas potenciais indicadores a ser implementados, por elemento intangível:

- Capital humano:
  - qualificações académicas e profissionais do pessoal: pode ser aferido através de indicadores como, n.º de professores qualificados, percentagem de graduação da administração, pessoal técnico e auxiliar;
  - ensinar capacidades e competência: pode ser aferido através de indicadores como: total de professores e investigadores/alunos; n.º de participantes em *training programmes*, n.º de horas dedicadas a *teacher training*;
  - mobilidade de professores e investigadores: pode ser aferido através de indicadores como, percentagem de professores com bolsas de estudo em outras universidades;
  - produtividade científica: pode ser aferido através de indicadores como: taxa de participação em projetos de investigação; proporção de períodos de pesquisa de seis anos; produção de teses de doutoramento; n.º de publicações científicas e de ensino.
- Capital estrutural:
  - gestão da qualidade: certificados de qualidade;
  - esforço na inovação: despesas de desenvolvimento; número de projetos em desenvolvimento;
  - propriedade intelectual: registo de patentes; criação de registos científicos.
- Capital relacional:
  - empregabilidade pós-graduação: taxa de empregabilidade; tempo até ao primeiro emprego;
  - satisfação académica: avaliação da satisfação dos cursos; percentagem de matriculas na primeira opção comparativamente ao numero de vagas abertas;
  - eficiência do ensino superior: índice de abandono escolar; índice de graduação; índice de performance;
  - relacionamento com o mercado de trabalho: taxa de estágios em empresas; avaliação do ensino ministrado nas universidades feito por empregadores; número de parcerias em projetos e atividades comuns com empresas;

- colaboração com outras universidades: percentagem de professores recebidos de outras universidades;
- imagem da universidade: opinião da sociedade relativamente à universidade; programas de doutoramento com menção oficial de qualidade; taxa de estudantes estrangeiros em programas de pós-graduação.

Nos Quadros 5 e 6 são apresentados os indicadores associados a processos, seguindo as perspetivas de Leitner *et al.* (2014) para atingir as três missões.

### Quadro 5 – Indicadores para processos centrais, *outputs and impacts*

<b>Missão educação</b>	
Satisfação dos estudantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % programas de estudo oferecidos em língua estrangeira;</li> <li>- % de estudantes satisfeitos com o contacto entre os professores (horário de atendimento, <i>email, feedback</i> dos trabalhos e exames, aconselhamento);</li> <li>- % de estudantes satisfeitos com as salas de aula, estudo, leitura, laboratórios e bibliotecas;</li> <li>- % de estudantes satisfeitos com a estrutura do curso (teorias, métodos e temas; coerência e integração; qualificação dos docentes; acompanhamento dos desenvolvimentos internacionais sobretudo na literatura e investigação; materiais de estudo disponibilizados).</li> </ul>
Utilização de infraestruturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média do n.º de visitas à biblioteca por estudante;</li> <li>- N.º médio de horas de ocupação por dia útil de salas de conferência e auditórios;</li> <li>- % de estudantes em <i>joint degree programmes</i>;</li> <li>- % de alunos em programas de mobilidade (Erasmus e outros);</li> </ul>
Mobilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de alunos satisfeitos com a experiência no programa de mobilidade internacional (atração dos parceiros, n.º de instituições disponíveis, apoio e aconselhamento, apoio financeiro, classificação do processo de reconhecimento dos resultados obtidos (créditos) no exterior, relevância da participação no programa para o plano de estudos da universidade).</li> </ul>
<i>outputs and impacts</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de graduados no total de alunos;</li> <li>- Tempo médio de anos para conclusão da graduação para alunos de doutoramento.</li> </ul>
<i>impacts</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grau de especialização do ensino;</li> <li>- % de desempregados após 18 meses da conclusão da licenciatura.</li> </ul>
<b>Missão investigação</b>	
Utilização de infraestruturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N.º médio de horas de ocupação dos laboratórios por dias úteis;</li> <li>- N.º médio de dias de espera para o uso do laboratório;</li> </ul>
Mobilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de pessoal académico que durante 5 dias foram visitar pesquisadores, bolsistas ou leitores noutra instituição (excluindo: conferências, seminários, congressos, etc.);</li> <li>- Grau de especialização da investigação;</li> </ul>
<i>impacts</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de Publicações científicas entre os 10% com mais citações a nível mundial;</li> <li>- N.º médio de citações por publicação nos últimos 5 anos.</li> <li>- N.º de copublicações científicas por investigador;</li> </ul>
<i>outputs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N.º e valor de projetos de investigação financiados através de fontes a nível nacional;</li> <li>- N.º e valor de projetos de investigação financiados através de fontes internacionais;</li> <li>- N.º de trabalhos apresentados a nível internacional no total de docentes/investigadores.</li> </ul>

---

### Terceira missão

---

Cooperação com o setor privado	- N.º de projetos de investigação em colaboração com o setor privado;
<i>outputs</i>	- Resultado (em €) gerado a partir da concessão de acesso a infraestruturas;
<i>outputs</i>	- N.º de copublicações entre público-privado;
<i>impacts</i>	- Receitas de licenças e patentes (em €).

---

Fonte: Leitner *et al.* (2014), adaptado.

Numa outra perspetiva, Secundo *et al.* (2016) definem processos e indicadores diretamente associados à missão ensino, investigação e terceira missão:

- Missão ensino (desenvolvimento de competências empresariais) através de processos:
  - atração de talentos e incubação: a capacidade da organização para atrair e reter talentos através de uma estratégia de alta qualidade e uma cultura aberta. Pode ser aferido através de indicadores como: % de satisfação dos principais *stakeholders*; n.º de estudos de doutoramento sobre empreendedorismo; n.º de programa de mestrado em empreendedorismo; n.º de cursos de graduação em empreendedorismo; n.º de alunos de doutoramento com competências empreendedoras; n.º de pós graduados com competências empreendedoras;
  - eficiência dos recursos humanos: ou seja, a relação entre a produção / criação e valor e os recursos utilizados para esse fim. Pode ser aferido através de indicadores como: n.º.de trabalhadores para tarefas específicas (por exemplo: cooperação externa); n.º de bolseiros de investigação (pessoal científico financiado por bolsas de estudo); n.º.de trabalhadores financiados por projetos de I&D; % de trabalhadores no total de alunos envolvidos em projetos empresariais; média de idade dos professores e dos trabalhadores;
  - educação continua: a capacidade da universidade desenvolver novas competências para o empreendedorismo e inovação. Pode ser aferido através de indicadores como: n.º.de trabalhadores que participaram em cursos de formação contínua; n.º de estudantes graduados com competências empresariais.
- Missão investigação (transferência de tecnologia e informação) através de processos:

- inovação e difusão do conhecimento: refere-se ao desempenho da instituição em termos de publicações científicas, projetos de investigação, etc. Pode ser aferido através de indicadores como: gastos com bancos de dados de pesquisa *on-line* (em €); gastos com revistas científicas (em €); n.º livros disponíveis na biblioteca; n.º de aplicações piloto desenvolvido; n.º de projetos de investigação em curso; n.º de publicações em revistas e livros internacionais;
- melhoria da infraestrutura: refere-se ao aperfeiçoamento dos sistemas tecnológicos de ensino, aprendizagem, pesquisa, bem como ao desenvolvimento dos sistemas tradicionais tais como bibliotecas e laboratórios. Pode ser aferido através de indicadores como: n.º de plataformas de *software* para educação e investigação; n.º de *software* para a aprendizagem empresarial; despesas de tecnologias de informação por pessoa; % das despesas de tecnologias de informação sobre os custos totais; n.º de computadores por aluno; n.º de computadores por trabalhador; n.º de computadores por docente;
- propriedade intelectual e *spin-off*: refere-se à capacidade de contribuir para a mecanismos de transferência de tecnologia. Pode ser aferido através de indicadores como: % de sucesso na aquisição de projetos; n.º de empresas *spin-off*; n.º de empresas *start-up*; n.º de patentes; n.º de prémios internacionais recebidos; n.º de projetos de inovação social.
- Terceira missão (envolvimento social e desenvolvimento regional) através de processos:
  - desenvolvimento em rede: refere-se à entrega de resultados de ensino e investigação para o ambiente externo e o acompanhamento das relações criadas com fatores externos, tais como governo, indústria e outros centros de pesquisa. Pode ser aferido através de indicadores como: gastos com equipamentos de grande porte para a I&D (em €); n.º de projetos competitivos de I&D financiados (*Third-Party Funded Projects*); n.º de projetos de I&D financiados internamente; n.º de novas parcerias desenvolvidas; n.º de empresas envolvidas em atividades de educação; n.º de empresas envolvidas em atividades de investigação; n.º de institutos de

pesquisa envolvidos atividades de na educação; n.º de instituições de pesquisa envolvidas em atividades de investigação;

- internacionalização: inclui os aspetos voltados para avaliar em que medida a instituição está aberta para intercâmbio com a comunidade científica internacional e industrial. Pode ser aferido através de indicadores como: n.º de pessoal científico que ficaram no exterior por pelo menos 5 dias; n.º de cientistas empregados no exterior, que completou uma estadia na universidade (pessoal de entrada); n.º de trabalhadores que desempenham funções em revistas científicas; n.º de trabalhadores que desempenham funções em conselhos científicos; n.º de alunos que participaram em programas de mobilidade internacional (*outgoing*); n.º de estudantes estrangeiros que participam de um programa de mobilidade internacional (*incoming*); n.º de diplomas conjuntos/ programas internacionais duplo grau; n.º de publicações científicas; n.º de apresentações em conferências científicas; n.º de alunos com experiência internacional; % de estudantes internacionais; n.º de membros do corpo docente em conferências internacionais;
- envolvimento social com a comunidade: avaliar em que medida a universidade está envolvida com a comunidade através da criação de eventos para envolver os cidadãos. Pode ser aferido através de indicadores como: n.º de parceiros de cooperação (institutos/ empresas), com contrato de cooperação; n.º de unidades que se destinam a apoiar as pessoas com deficiência; n.º de visitas a empresas parceiras e centros de pesquisa; orçamento atribuído para envolvimento social; n.º de eventos abertos à comunidade / público; n.º de iniciativas de investigação com impacto direto na comunidade.

Atendendo às experiências em vários países, é importante reter algumas lições, para que o processo de implementação de sistemas de capital intelectual funcione (Leitner *et al.*, 2014):

- Para que o impacto da gestão de capital intelectual seja positivo é necessário forte envolvimento e comprometimento da gestão, de forma a identificar, explorar as potencialidades e implementação de objetivos estratégicos;

- É importante um certo nível de harmonização e normalização para assegurar a comparabilidade entre as universidades, mas também alocação e controlo estratégico;
- É fundamental, para a definição de objetivos e âmbito, a integração e correlação com outros relatórios ou sistemas de gestão (contratos de desempenho, gestão da qualidade, relatórios de atividades/gestão, programas de garantia da qualidade);
- Outro perigo é a definição de demasiados objetivos ou indicadores. No caso da Áustria, os 53 indicadores definidos por lei, segundo Leitner *et al.* (2014), são demasiados para serem controlados deliberadamente, não deixando espaço para que as universidades possam criar novos indicadores mais específicos e únicos. Conforme defendido por Norton e Kaplan (2004), o ideal seriam 20 a 25 indicadores;
- Diferentes *stakeholders* têm diferentes necessidades de informação sobre intangíveis e capital intelectual. Por exemplo, os administradores necessitam de informação sobre a relação da universidade com o tecido empresarial, mas os alunos preocupam informação sobre a qualidade do ensino;
- Os relatórios de capital intelectual permitem formular de forma mais clara os objetivos e estratégias, fortes ligações entre indicadores de capital intelectual e financiamento, e criam pressões ao invés de facilitar o processo de aprendizagem;
- Deverá haver uma definição e um alinhamento de objetivos específicos com o contexto em que se insere;
- As universidades não são suscetíveis de revelar a informação que documenta as suas falhas ou fraquezas;
- Experiências internacionais revelam que o excesso de concentração em “*stocks* de conhecimento” ao invés de “fluxos de conhecimento” é problemático, pois é a dinâmica do conhecimento que cria valor e não os recursos estáticos. A medição dos processos e sinergias (*what we are doing*) é mais valioso do que a medição de recursos e existências (*what we possess*);
- Uma má compreensão do que é realmente o capital intelectual e a falta de conhecimento por parte da equipa de trabalho pode ser uma barreira para a implementação sustentável;

- A padronização e interoperabilidade dos sistemas de informação de suporte aos relatórios de capital intelectual é a chave, que permitirá também a integração com o sistema regional, nacional ou mesmo global;
- Existe também um perigo de que os programas de medição de capital intelectual possam ser usados na política interna, e conseqüentemente se torne num meio de divisão e não de unificação dos trabalhadores ao redor de um objetivo comum.

Neste seguimento, Secundo *et al.* (2015) salientam que a implementação de modelos de avaliação do capital intelectual enfrenta riscos e limitações, sintetizados no Quadro 6.

#### Quadro 6 - Riscos e Limitações

Limitações	Premissas	Riscos
<b>Autonomia</b>	As universidades têm uma ampla autonomia estratégica, no sentido em que podem definir os seus próprios objetivos estratégicos e operacionais.	Objetivos definidos por órgãos políticos.
<b>Liderança e acesso à informação</b>	Existe uma liderança forte e com acesso à informação.	Ficar preso em fases iniciais ou abandono do processo.
<b>Envolvimento</b>	A gestão de capital intelectual e processo de divulgação estão perfeitamente incorporados com outros instrumentos de gestão.	Desenvolver vários níveis de gestão.
<b>Mobilização</b>	Estratégias que mobilizam com sucesso os esforços coletivos pela construção de consenso.	Avançar demasiado rápido entre níveis.

Fonte: Secundo *et al.* (2015: 433-434), adaptado.

Uma vez apresentada a revisão de literatura, os objetivos e métodos de investigação são desenvolvidos no capítulo seguinte.



### 3. MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo explicita os métodos de investigação adotados. Como referido, esta dissertação pretende analisar o relato voluntário do capital intelectual por parte das universidades e verificar em que medida as melhores práticas internacionais estão a ser atendidas. Foram, assim, definidas as seguintes questões de investigação:

- Como se caracteriza o relato voluntário do capital intelectual nas universidades?
- Em que medida esse relato segue as melhores práticas internacionais?

Para dar resposta às questões apresentadas utiliza-se o estudo de caso da UMinho.

#### 3.1. Método adotado

A escolha do paradigma de investigação em contabilidade está dependente da escolha dos objetivos da investigação e do posicionamento teórico e filosófico do investigador, sendo estes: investigação crítica, investigação positivista e investigação interpretativa (Vieira, 2009).

A investigação interpretativa em contabilidade “assume uma visão subjetiva dos fenómenos contabilísticos, procurando compreender as interações que neles ocorrem” (Vieira, 2009: 12). Este paradigma

preocupa-se em compreender a natureza social das práticas contabilísticas (...) utiliza métodos qualitativos seguindo um processo interativo que envolve um estudo empírico da realidade, que o interpreta no seu contexto sob os pontos de vista dos diversos intervenientes. Não procura verdade últimas mas sim relatos que traduzam as diversas interpretações, pois considera que a realidade não é apreensível mas sim uma construção dos intervenientes com ela (Vieira, 2009: 20).

No paradigma interpretativo “o resultado da investigação produz uma descrição, usualmente narrativa, de situações concretas e há interpretações alternativas questões testadas. A ideia é que há múltiplas formas válidas e interessantes de ver o mundo” (Vieira, 2009: 20).

Os estudos interpretativos têm procurado compreender o contexto subjacente aos sistemas de informação contabilística e a forma como estes influenciam e são influenciados pelo contexto (Vieira *et al.*, 2009).

A abordagem qualitativa reforça que “o ponto de partida do trabalho de investigação qualitativa consiste em considerar que os sistemas sociais não podem ser tratados como fenómenos naturais, mas sim como fenómenos socialmente construídos” (Vieira *et al.*, 2009: 132).

A abordagem qualitativa procura descrever o ponto de vista dos intervenientes, baseando-se na obtenção de elementos descritivos, dando mais importância ao processo do que ao produto (Vieira, 2009).

Entre os métodos de investigação mais comuns encontram-se as entrevistas, as observações, os textos e documentos e os registos de áudio e vídeo, que podem ser combinados no mesmo estudo (Vieira *et al.*, 2009).

O estudo de caso é uma “pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre fenómenos e contextos não são claramente visíveis” (Yin, 2009: 11).

Os estudos de caso exploratórios são adotados com a finalidade de permitir explorar as razões que justificam determinadas práticas de contabilidade. “Em consequência da sua utilização, são geradas hipóteses acerca da adoção de certas técnicas com o intuito de virem a ser testadas em estudos posteriores, quer através de outros estudos de caso, quer de questionários” (Vieira *et al.*, 2009: 145).

Este trabalho assenta na investigação segundo o paradigma interpretativo, seguindo uma abordagem qualitativa, com base num estudo de caso único aplicado à UMinho, recorrendo-se análise documental para o período 2012 a 2015.

A aplicação do estudo de caso à UMinho deve-se ao facto de esta considerar que

não se revê unicamente como uma instituição de ensino e investigação (...), existe uma preocupação no que concerne ao envolvimento com os *stakeholders*, (...) mantendo relações profundas com a sua envolvente nos contextos regionais, nacionais e internacionais, sendo o objetivo potenciar o desenvolvimento de estratégias capazes de gerar transformações qualitativas na envolvente territorial (Relatório de sustentabilidade do UMinho 2015: 12).

A UMinho assume-se ainda como pioneira e na linha da frente a nível nacional no que toca a políticas associadas à sustentabilidade, que resultou no relato público do seu desempenho desde o ano de 2010, considerando ainda que estes temas estão intimamente ligados com o seu futuro (Relatório de Sustentabilidade da UMinho, 2014).

Como método de recolha de dados é utilizada a análise documental, baseada nas seguintes fontes: artigos científicos, livros, legislação, relatórios de atividades e contas da UMinho, relatórios de sustentabilidade da UMinho, relatórios estratégicos da UMinho e página *web* da UMinho.

No Quadro 7 estão elencados os documentos analisados, tipologia e breve caracterização dos mesmos.

### **Quadro 7 – Documentos analisados**

<b>UMinho</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>N.º de páginas</b>
Plano estratégico da UMinho 2020	2013	29
Relatório de sustentabilidade da UMinho 2012/2013	2014	161
Plano de ação para o quadriénio 2013/17	2014	37
Relatório de atividades do Instituto de Ciências Sociais da UMinho 2014	2014	86
Relatório de sustentabilidade da UMinho 2014	2015	55
Relatório de atividades e contas de 2014	2015	245
Relatório de atividades e contas de 2015	2016	287

### **3.2. Caracterização da UMinho**

Fundada em 1973, a UMinho é uma

Instituição de Ensino Superior Público criada pelo Decreto-Lei n.º 402/73, de 11 de agosto e que recebeu os primeiros estudantes no ano letivo de 1975/1976. Tem sede na cidade de Braga, no Largo do Paço, dispondo de três polos Universitários em Gualtar (Braga), Azurém (Guimarães) e Couros (Guimarães). A UMinho tem autonomia administrativa e financeira e o seu modelo organizacional assenta numa base matricial que potencia a realização da sua missão e objetivos, salvaguardando a eficiência na utilização dos seus recursos. (Relatório de atividades e contas 2015: 9)

A UMinho adotou, desde o seu início, para a prossecução dos seus objetivos, um modelo de organização designado por grupos de projeto, cuja malha básica constitui um sistema matricial, articulando projetos de ensino, de investigação e de serviços com unidades de recursos (Relatório de atividades e contas, 2015).

O governo da UMinho baseia-se nos princípios da participação, democraticidade, descentralização, autonomia e prestação pública de contas, que é exercido pelos seguintes órgãos: Conselho Geral; Reitor e Conselho de Gestão. É constituída por diferentes tipos de unidades, que se distinguem pelos seus objetivos, estrutura, natureza e grau de autonomia, nomeadamente: unidades orgânicas de ensino e investigação; unidades de serviços; unidades culturais; e unidades diferenciadas (Relatório de atividades e contas, 2015).

As unidades orgânicas de ensino e investigação da UMinho são estruturas com órgãos e pessoal próprios, através das quais a Universidade faz a afirmação da sua missão, numa determinada área de conhecimento, com especial ênfase nas dimensões do ensino e da investigação. Fazem parte as seguintes 8 escolas: Arquitetura, Ciências; Ciências da Saúde; Direito, Economia e Gestão, Engenharia, Psicologia, Superior de Enfermagem; e 3 Institutos: Ciências Sociais, Educação e Letras e Ciências Humanas (Relatório de atividades e contas, 2015).

As unidades de serviços e unidades orgânicas garantem o apoio logístico, técnico e administrativo à sua atividade, assegurando a prossecução das suas atribuições e o exercício das competências dos seus órgãos de governo, bem como das suas unidades orgânicas, culturais e diferenciadas. Fazem parte da UMinho 17 unidades de serviço (Relatório de atividades e contas, 2015).

As unidades culturais têm órgãos e pessoal próprios, contribuindo para a realização da política cultural da Universidade, promovem a interação com a sociedade, disponibilizando o património cultural a seu cargo para o desenvolvimento de atividades de investigação, divulgação e fruição. Fazem parte da UMinho 7 unidades culturais (Relatório de atividades e contas 2015).

As unidades diferenciadas, com objetivos e natureza distintos das anteriores, são criadas por si ou conjuntamente com entidades do exterior e dotadas de autonomia e estrutura próprias, nos termos dos respetivos estatutos. Estas unidades congregam recursos humanos e materiais coerentes e adequados ao desenvolvimento das suas atividades pedagógicas e científicas, no âmbito de projetos autónomos ou em parceria com outras unidades, que se enquadram na missão e objetivos da Universidade. Fazem parte da UMinho 2 unidades diferenciadas (Relatório de atividades e contas 2015).

A UMinho, em 2015, “continua a afirmar o seu percurso de instituição de ensino superior com um projeto educativo diferenciado e de elevada qualidade, com uma atividade de investigação expressiva e internacionalmente reconhecida e com uma interação com a sociedade muito significativa e bem-sucedida” (Relatório de atividades e contas 2015: 14).

Reportado a 2015, faziam parte da UMinho: 19.500 estudantes, dos quais 18.491 em cursos conferentes de grau, sendo que 6.080 frequentam mestrados e doutoramentos, 5.923 frequentam mestrados integrados e 6.488 frequentam licenciaturas; 1.000 doutorados; 59 investigadores; 1.700 doutorandos; 1.378 docentes e investigadores; e 601 trabalhadores não-docentes (Relatório de atividades e contas 2015).

Hoje é “reconhecida pela competência e qualidade dos professores, pela excelência da investigação, pela ampla oferta formativa graduada e pós-graduada e pelo alto nível de interação com a sociedade” (Relatório de sustentabilidade da UMinho 2014: 11).

De acordo com o Plano estratégico da UMinho 2013 (4), a UMinho assume-se como instituição que, baseando-se na sua história e no seu presente, se projeta como

*universidade completa*, isto é, como uma universidade que institui como âmbito de ação um amplo leque de áreas científicas e de formação, abarcando as ciências sociais e humanas, as ciências da vida e da terra, as ciências da saúde, as engenharias e as tecnologias;

*universidade de investigação*, isto é, como uma universidade que considera a produção de conhecimento científico essencial para o desenvolvimento da sua missão, não só porque essa é a vocação irrecusável da instituição universitária, mas também porque é no conhecimento novo que deve ser ancorado o ensino e a interação com a sociedade;

*universidade da educação integral*, ou seja, como uma universidade que se assume como espaço de educação de todos os seus membros e que tem da ação educativa, designadamente a que se orienta para os seus estudantes, uma visão não unidimensional, antes sensível à formação do sujeito humano nas dimensões cognitiva, moral, ética, relacional e física;

*universidade em interação com a sociedade*, ou seja, como uma universidade que, não colocando em causa aquilo que representa a sua identidade institucional, historicamente construída, não recusa a abertura às suas múltiplas envolventes, mantendo um diálogo aberto com os atores económicos, culturais e sociais, valorizando, no horizonte da sua ação, a necessidade de resposta aos desafios que aqueles lhe colocam;

*universidade internacionalizada*, isto é, como uma universidade que, não recusando a sua inscrição num contexto regional e nacional específicos, assuma que é inerente ao

cumprimento da sua missão o desenvolvimento da sua ação num contexto internacional, promovendo a estreita articulação dos seus projetos com os de instituições de referência;

*universidade participada e descentralizada*, ou seja, como uma universidade que promove, no quadro estatutário, a intervenção de todos os seus membros e corpos, no debate e escolha das opções que melhor se adequem à prossecução da sua missão;

*universidade eficiente e eficaz*, isto é, como uma universidade que orienta a gestão dos seus recursos humanos, materiais e financeiros segundo princípios que permitam maximizar os contributos deles derivados para a realização da missão e dos objetivos da Universidade;

*universidade inclusiva*, ou seja, como uma universidade que, reconhecendo a diversidade daqueles que a compõem, prevê explicitamente a rejeição de práticas discriminatórias e promove políticas ativas de integração das pessoas, independentemente da sua raça, género, orientação sexual, língua, cultura ou condição económica e social;

*universidade sustentável*, isto é, como uma universidade que procura uma utilização equilibrada dos recursos que estão colocados ao seu dispor e que assume o desenvolvimento de tais práticas como componente da sua ação educativa.

Uma vez apresentadas as opções metodológicas do estudo e caracterização da UMinho o capítulo seguinte é dedicado ao estudo empírico.

## **4. ESTUDO EMPÍRICO**

Este capítulo apresenta o estudo empírico focado no caso da UMinho. Inicia-se com um enquadramento contabilístico e legal das universidades públicas, seguida da análise às divulgações voluntárias de capital intelectual, efetuadas nos vários meios de comunicação utilizados pela UMinho, à luz dos modelos de Leitner *et al.* (2014) e de Secundo *et al.* (2016).

### **4.1. Enquadramento contabilístico e legal atual das universidades públicas**

Em Portugal, os sucessivos governos das últimas décadas têm procurado efetuar reformas com impacto na contabilidade pública. Estas mudanças foram acompanhadas por diplomas legislativos que impõem a sua aplicação, iniciando-se com a publicação da Lei n.º 8/90, em 20 de fevereiro, que aprovou a Lei de Bases da Contabilidade Pública (Gomes *et al.*, 2015).

Esta lei estatuiu as bases contabilísticas e os regimes aplicáveis; a Administração Pública Portuguesa sofreu uma transformação no que concerne à gestão económico-financeira. Este movimento foi designado por Reforma da Administração Financeira do Estado; abrange a reforma da contabilidade pública e a reforma do Tesouro e vem proporcionar maior flexibilidade de gestão e aumentar a informação necessária aos diversos níveis de gestão.

No âmbito desta reforma, e mais concretamente neste segundo período (entre 1990-1997), os seus principais objetivos prenderam-se com uma clara preocupação por modernizar a administração pública, “com vista a uma maior e melhor racionalização da despesa pública, ao cumprimento da legalidade, e a uma mais eficiente controlo das despesas públicas e, finalmente, a uma maior e mais oportuna informação financeira” (Fernandes, 2009: 160-161).

Em 1997, é publicado o Plano Oficial de Contabilidade Pública, que tem como objetivo principal a integração, num único sistema contabilístico, da contabilidade orçamental, patrimonial e analítica, de forma a constituir um instrumento de apoio à gestão das entidades públicas, permitir a disponibilização da informação para garantia da transparência e colmatar as deficiências de informação.

Em 2000, foi publicado o Plano Oficial de Contabilidade para o Setor da Educação e que se encontra em vigor até à presente data. Avizinham-se, no entanto, profundas alterações ao nível da contabilidade pública em Portugal, com a introdução de um sistema de normalização contabilístico para o setor público baseado nas normas internacionais (*International Public Sector Accounting Standards*), que culminou com a aprovação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas, em 11 de setembro de 2015.

Com a entrada em vigor do diploma, procura-se, por um lado, diminuir o *gap* entre as normas contabilísticas do setor público e as do setor privado, e aos níveis nacional e internacional, reduzindo os problemas na homogeneização da informação; por outro lado, pretende-se melhorar a qualidade da informação disponibilizada e, por consequência, aumentar a transparência.

As universidades públicas portuguesas são institutos públicos dotados de autonomia e às quais se aplica o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior aprovado pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, e que estabeleceu o modelo de organização institucional e de gestão mais adequado à concretização da sua missão, bem como à especificidade do contexto em que se inserem.

Segundo o artigo 11.º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, as instituições de ensino superior públicas “gozam de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar face ao Estado, com a diferenciação adequada à sua natureza”.

No entanto, de forma a devolver maior autonomia e flexibilidade, o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior prevê no capítulo VI, artigo 129.º e seguintes, a possibilidade “da transformação em fundações públicas com regime de direito privado”. Adotaram, até à presente data, este regime fundacional a Universidade de Aveiro, Universidade do Porto, o Instituto Universitário de Lisboa e mais recentemente a UMinho. O enquadramento no regime fundacional implica que as universidades passem a reger-se pelo direito privado, no que tocante à gestão financeira, patrimonial e de pessoal. No entanto, na prática em Portugal estas universidades regem-se por um modelo híbrido onde vigoram quer o direito privado quer o direito público.

No que se refere à matéria financeira, as entidades acima mencionadas foram reclassificadas, por não cumprirem o critério mercantil, ou seja, conforme definido no

§20.29 do SEC 2010 “para que a unidade pública seja um produtor mercantil, as suas vendas devem cobrir, pelo menos, 50 % dos seus custos durante um período prolongado de vários anos”.

A reclassificação das entidades foi reforçada com o Memorando de Entendimento sobre as condicionalidades de política económica, que intensifica a necessidade de melhorar a prestação de contas mensal: §33 “incluindo em base consolidada o atual perímetro de reporte mensal inclui o Estado, Serviços e Fundos Autónomos, (...) progressivamente ampliado para incluir o Setor Empresarial do Estado (...) reclassificadas no âmbito da Administração Pública”.

#### **4.2. Análise da divulgação da missão, envolvimento com os *stakeholders* e posicionamento da UMinho**

Desde a sua fundação, a UMinho tem uma preocupação evidente com o envolvimento dos seus *stakeholders*. “Este diálogo é fundamental para a designação de universidade inclusiva, marca de que a instituição se orgulha e valoriza, resultado de uma extensa rede de parceiros dos domínios económico, social, ambiental e cultural” (Relatório de sustentabilidade da UMinho, 2014: 28).

A UMinho está “consciente que é representada pelas suas ações e, conseqüentemente, as ações dos seus *stakeholders*”, razão pela qual tenta incorporar os pontos de vista de vários grupos de interesse na tomada e decisões atuais e futuras (Relatório de sustentabilidade da UMinho, 2014: 29).

Por outro lado, a UMinho

não se revê unicamente como uma instituição de ensino e investigação (...), existe uma preocupação no que concerne ao envolvimento com os *stakeholders*, (...) mantendo relações profundas com a sua envolvente nos contextos regionais, nacionais e internacionais, sendo o objetivo potenciar o desenvolvimento de estratégias capazes de gerar transformações qualitativas na envolvente territorial (Relatório de sustentabilidade do UMinho, 2015: 12).

O plano estratégico vem reforçar a orientação da UMinho. A sua análise permite recolher uma completa descrição da missão, visão e objetivos estratégicos da UMinho nos

próximos anos, fundamental para o objeto de estudo. Deste modo, a UMinho tem como missão (Estatutos da UMinho, art.º. 2º):

gerar, difundir e aplicar conhecimento, assente na liberdade de pensamento e na pluralidade dos exercícios críticos, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de sociedade baseado em princípios humanistas, que tenha o saber, a criatividade e a inovação como fatores de crescimento, desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade.

O cumprimento da missão é realizado num quadro de referência internacional, com base na centralidade da investigação e da sua estreita articulação com o ensino, mediante a prossecução dos seguintes objetivos estratégicos (Relatório de atividades e contas 2015: 9):

- a) a formação humana ao mais alto nível, nas suas dimensões ética, cultural, científica, artística, técnica e profissional, através de uma oferta educativa diversificada, da criação de um ambiente educativo adequado, da valorização da atividade dos seus docentes, investigadores e pessoal não docente e não investigador, e da educação pessoal, social, intelectual e profissional dos seus estudantes, contribuindo para a formação ao longo da vida e para o exercício de uma cidadania ativa e responsável;
- b) a realização de investigação e a participação em instituições e eventos científicos, promovendo a busca permanente da excelência, a criatividade como fonte de propostas e soluções inovadoras e diferenciadoras, bem como a procura de respostas aos grandes desafios da sociedade;
- c) a transferência, o intercâmbio e a valorização dos conhecimentos científicos e tecnológicos produzidos, através do desenvolvimento de soluções aplicacionais, da prestação de serviços à comunidade, da realização de ações de formação contínua e do apoio ao desenvolvimento, numa base de valorização recíproca e de promoção do empreendedorismo;
- d) a promoção de atividades que possibilitem o acesso e a fruição de bens culturais por todas as pessoas e grupos, internos e externos à Universidade;
- e) o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições e organismos nacionais e estrangeiros, através da mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente e não investigador, do desenvolvimento de programas educacionais e da investigação com base em parcerias, da contribuição para a cooperação internacional, com especial destaque para os países europeus e de língua oficial portuguesa, e da construção de um ambiente multilinguístico na Universidade;

f) a interação com a sociedade, através de contribuições para a compreensão pública da cultura, da análise e da apresentação de soluções para os principais problemas do quotidiano, e de parcerias para o desenvolvimento social e económico, nos contextos regional, nacional ou internacional;

g) a contribuição para o desenvolvimento social e económico da região em que se insere e para o conhecimento, defesa e divulgação do seu património natural e cultural;

h) a promoção da sua sustentabilidade institucional e da sua competitividade no espaço global.

Reforçando a terceira missão da universidade e o conceito de universidade inclusiva que a UMinho assume, é cimentada a comunicação entre os seus *stakeholders*, que assenta em 4 vetores estratégicos: informar, consultar, envolver e colaborar (Relatório de sustentabilidade da UMinho, 2014).

Um dos principais relatórios de comunicação com as entidades externas da UMinho é o Relatório de sustentabilidade da UMinho. O primeiro reporta ao ano de 2010 e seguiu as diretrizes da *Global Report Initiative*. Nos anos de 2010 e 2011, a abrangência centra-se nas linhas orientadoras G3.1 – C, e os relatórios de sustentabilidade mais recentes referentes aos anos de 2012/2013 e 2014 foram elaborados segundo as linhas orientadoras G4.

Verifica-se, no biénio de 2012/2013, a inclusão de “processos de envolvimento dos *stakeholders* através da *Global Report Initiative* e *AA1000 Accountability Principles Standard* e o manifesto apoio ao Pacto Global das Nações Unidas”, metodologias que trouxeram cada vez mais a “opinião dos *stakeholders* à atividade e desempenho da UMinho, bem como à definição do conceito da materialidade” (Relatório de sustentabilidade da UMinho, 2012/2013: 33, Relatório de sustentabilidade da UMinho, 2014: 15).

Em relação ao Relatório de atividades e contas da UMinho 2015, é de notar que este está estruturado, de forma a responder à tríplice missão da universidade: capítulo I – Educação e ensino; capítulo II – Investigação e desenvolvimento; capítulo III – Interação com a sociedade; capítulo IV – Qualidade e avaliação; capítulo V – Áreas de intervenção transversal (...), no capítulo VI – Unidades, é apresentado um resumo por unidade orgânica de ensino e investigação por missão educação e ensino, investigação e interação com a sociedade.

A UMinho, através do plano estratégico, assume um modelo de crescimento refletido na Figura 5, assente na sua realidade atual, possuindo hoje condições que lhe permitem aspirar à consecução dos seus desígnios,

uma vez que é detentora de recursos humanos, docentes e não docentes, qualificados; possui infraestruturas ao nível dos equipamentos administrativos, pedagógicos e laboratoriais de reconhecida qualidade e detém um importante património intelectual, que inclui projetos de ensino, resultados de investigação, modalidades de interação com a sociedade, uma cultura institucional própria (Plano estratégico da UMinho 2020: 14).

Tais características são vistas como facilitadoras

do incremento do reconhecimento internacional, do aumento de parcerias e redes, do aprofundamento da transferência de conhecimento, do reforço da afirmação e atratividade da Universidade, da consolidação do relacionamento interinstitucional, do reforço da relação com a sociedade e envolvente, da manutenção e reforço do compromisso com o desenvolvimento económico, social e cultural da Região. (Plano estratégico da UMinho 2020: 14)

**Figura 5 – Modelo de crescimento da UMinho**



Fonte: Plano estratégico da UMinho 2020: 14

O conteúdo das divulgações apresentadas pela UMinho está alinhado com a literatura (Leitner *et al.*, 2014; Ramírez & Gordilho, 2014; Borin & Donato, 2015; Secundo *et al.*, 2015; Secundo *et al.*, 2016), na medida em que o modelo de crescimento da UMinho

relaciona o ambiente externo com o ambiente interno através da tríplice missão da universidade - missão investigação, missão educação e ensino e terceira missão, através da interação com a sociedade. Apesar da UMinho não publicar um relatório de capital intelectual, é possível verificar que a declaração de missão e o plano estratégico da instituição são os pontos de partida de um relatório capital intelectual (Leitner *et al.*, 2014).

### **4.3. Análise da divulgação de indicadores de capital intelectual pela UMinho**

Neste ponto são analisadas as divulgações de capital intelectual efetuadas pela UMinho nos relatórios de atividades e contas, relatórios de sustentabilidade, relatórios estratégicos e página *web*. A análise é sustentada nos modelos de Leitner *et al.* (2014) e de Secundo *et al.* (2016) apresentados no capítulo 2, considerados como as melhores práticas.

O estudo atende: ao capital humano e ao capital estrutural quando os indicadores são transversais à tríplice missão da universidade; à missão educação e ensino; à missão investigação e à terceira missão. Em relação aos indicadores de *input* de capital relacional, são avaliados juntamente com a terceira missão.

#### **4.3.1. Capital humano**

##### Trabalhadores e relação jurídica de emprego

No que se refere aos indicadores de capital humano, da análise às diferentes fontes de informação disponível da UMinho, é possível identificar divulgações qualitativas e quantitativas, sobre os seguintes itens “n.º de trabalhadores por tipologia: não docente; docente; investigador” esta informação está disponível no Relatório de sustentabilidade de 2012/2013 (77) e de 2014 (21). Esta divulgação permite ainda obter informação do pessoal por tipologia de atividade: ensino e investigação, pessoal dirigente e atividades de apoio.

Em relação aos indicadores “% docentes com doutoramento”, “% docentes sexo feminino” e “% docentes sexo masculino”, estes são divulgados no relatório de atividades e contas de 2014 e de 2015 (ver Quadro 8).

## Quadro 8 – Caracterização de docentes

<b>Indicadores</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
n.º de docentes e investigadores	1.286	1.240
% docentes com doutoramento	1.012 92%	1.011 92%
% docentes sexo feminino	44%	43%
% docentes sexo masculino	56%	57%

Fonte: Relatório de atividades e contas da UMinho 2014: 2, e Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 2.

Em relação ao indicador “% de docentes universitários que rescindiram contrato”, não foi identificado o indicador. No entanto, verifica-se divulgação de informação relacionada com este indicador no Relatório de atividades e contas de 2015 (78), onde é apresentada a evolução da caracterização do corpo docente desde 2011.

Um outro exemplo de divulgação, do indicador acima, é apresentado no Relatório de atividades do Instituto de Ciências Sociais da UMinho 2014 (53):

cessou funções a 23 de outubro de 2014, o Doutor António José Branco da Cunha, assistente convidado a 50%. No que diz respeito ao Departamento de História, cessou funções a 28 de fevereiro de 2014, o Doutor Jorge Manuel Pinto Ribeiro, professor convidado a 25%, equiparado a professor auxiliar. No Departamento de Sociologia, pediu licença sem remuneração de duração inferior a um ano, a partir de 1 de março de 2014, a Doutora Helena Cristina Ferreira Machado, professora associada com agregação e aposentou-se, a partir de 1 de setembro de 2014, o Doutor Manuel Carlos Ferreira da Silva, professor catedrático.

Em relação ao indicador “n.º de novos docentes universitários contratados durante o ano”, não foi encontrada divulgação nos relatórios globais da UMinho, mas o Relatório de atividades do Instituto de Ciências Sociais da UMinho 2014 (52-53) divulga informação sobre contratação, concursos para lugares de professor catedrático e associado e ainda manutenção de contratos por tempo indeterminado.

Em relação ao indicador “% de mulheres que assumem posições académicas de Grau A, Professora Catedrática”, não foi encontrada divulgação nos relatórios, mas na página das diversas unidades orgânicas de ensino e investigação é divulgada a informação do corpo docente (<http://www.deb.uminho.pt/pessoas/>), verificando-se que neste exemplo, em vinte professores existe apenas uma professora catedrática.

No relatório de sustentabilidade de 2014 (21) é divulgada informação adicional relacionada com o indicador acima, a UMinho têm procurado “assegurar a igualdade e oportunidade de género, garantindo a qualquer trabalhador o direito de exercer qualquer atividade, independentemente do seu género. Esta determinação resulta que 60% dos elementos que fazem parte do Grupo de Gestão são mulheres, assim como 5 em cada 10 trabalhadores da UMinho”.

### Formação

Para o indicador “n.º de trabalhadores que participam em cursos de formação contínua (excluindo o corpo docente)”, verificou-se divulgação nos Relatórios de sustentabilidade de 2012/2013 (86) e 2014 (44), contata-se que o número de participantes diminuiu, é ainda possível analisar o “n.º médio de horas de formação por formando”, que foi de 26 horas.

### Reconhecimento

Ao nível do indicador “n.º de cientistas empregados no estrangeiro que completam uma estadia na universidade (*incoming staff*)” e “n.º de professores/investigadores que ficam fora do país pelo menos 5 dias”, são divulgadas informações que satisfazem os indicadores no Relatório de atividades e contas da UMinho 2015 (57), tal como refletido no Quadro 9. Neste quadro é ainda incluído o indicador “organização de reuniões científicas em Portugal” não definido nos modelos de Leitner *et al.* (2014) e de Secundo *et al.* (2016), mas que se enquadra na temática em estudo.

### **Quadro 9 – Indicadores de *input* para processo reconhecimento**

<b>Indicadores</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Organização de reuniões científicas em Portugal	9	13	15	23
Edição de publicações não periódicas de natureza científica	3	5	8	1
Participação de doutorados em reuniões científicas no estrangeiro	7	0	0	0
Estadia em Portugal de cientistas residentes no estrangeiro	1	1	0	0

Fonte: Relatório de atividades e contas da UMinho 2015 (57).

Sobre esta temática é ainda divulgada a seguinte informação:

A cooperação previamente existente com as instituições participantes, no âmbito dos vários projetos Erasmus Mundus que a UMinho integrou, foi decisiva para o sucesso desta

candidatura e será agora reforçada com a implementação de um projeto de mobilidade que incluirá mais de 100 fluxos *Incoming* e *Outgoing*, nos quais se incluem estudantes, docentes e trabalhadores não docentes. (Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 49).

Para o indicador “n.º de novas nomeações dentro da universidade” e “n.º de nomeações fora da universidade” é divulgado no Relatório de atividades e contas da UMinho 2015 (273), informação sobre prémios e distinções

Não foram encontradas divulgações de capital humano, que respondam de forma direta aos seguintes indicadores:

- % de mulheres que assumem posições académicas de Grau A, Professora Catedrática;
- N.º de dias de formação, conferências, seminários dos docentes universitários durante o ano;
- Rácio de docentes universitários por aluno;

#### ***4.3.2. Capital estrutural***

##### Infraestruturas

Em relação ao indicador de “Ocupação e uso do Solo (em m<sup>2</sup>)”, a UMinho possui uma área total nos dois *campi* de 74.000 m<sup>2</sup>, que se encontra dividida em área edificada 60% e diversos tipos de áreas verdes 40% (Relatório de sustentabilidade da UMinho 2012/2013). A UMinho

possui um conjunto de infraestruturas e de serviços de apoio às atividades de ensino e investigação, que dão resposta às necessidades mais diversas dos estudantes. (...) Incluindo duas bibliotecas gerais (em Braga e Guimarães) com cerca de 300.000 livros, e 600 lugares de leitura; 31 bibliotecas especializadas com mais de 100.000 livros; uma Biblioteca Clássica com mais de 300.000 livros do ano de 1450 a 1900; e 16.750 revistas científicas acessíveis através da Biblioteca digital *b-on* (Relatório de sustentabilidade da UMinho, 2012/2013: 22).

(...) desenvolve um conjunto de importantes projetos infraestruturais, incidindo nas áreas da preservação e valorização do património, do ensino, da investigação, da interação com a sociedade e da qualidade de vida fora dos *campi*. Exemplo é a materialização do campus de Couros, como um campus “sem muros” no centro histórico da cidade de Guimarães” (Relatório de sustentabilidade da UMinho, 2012/2013: 22).

A UMinho divulga informação relacionada com os movimentos ocorridos nas rubricas do ativo imobilizado (ver Figura 6), que poderão servir de base para responder aos seguintes indicadores “investimento de capital (edifícios, equipamento de investigação) % das receitas operacionais”, “gastos com equipamento de grande porte de I&D (em €)” “soma de despesas em equipamento de investigação no valor de mais de 100.000€”.

**Figura 6 – Movimentos ocorridos nas rubricas do ativo imobilizado**

Rubricas	Saldo Inicial	Regular	Aumentos	Doações/ Alien.	Mep	Transf.º Abates	Saldo Final
De investimentos em imóveis:							
Edifícios e outras construções	1.210.820 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.210.820 €
	1.210.820 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.210.820 €
De imobilizações corpóreas:							
Terrenos e recursos naturais	6.804.549 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.804.549 €
Edifícios e outras construções	121.833.644 €	0 €	10.005.692 €	0 €	0 €	2.745.696 €	134.585.032 €
Equipamento básico	45.124.267 €	0 €	4.286.920 €	0 €	0 €	-11.847 €	49.399.340 €
Equipamento de transporte	484.656 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-204.565 €	280.091 €
Ferramentas e utensílios	176.197 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	176.197 €
Equipamento administrativo	28.849.652 €	0 €	639.992 €	0 €	0 €	-8.645 €	29.480.999 €
Outras imobilizações corpóreas	7.653.946 €	0 €	67.118 €	0 €	0 €	0 €	7.721.064 €
Imobilizações em curso	2.867.584 €	0 €	2.950.086 €	0 €	0 €	-2.799.854 €	3.017.816 €
	213.794.496 €	0 €	17.949.808 €	0 €	0 €	-279.215 €	231.465.089 €

Fonte: Relatório de atividades e contas da UMinho 2015 (209).

### Qualidade e melhoria

O Quadro 10 evidencia indicadores de *input* para o processo de qualidade e melhoria divulgados pela UMinho.

### **Quadro 10 – Indicadores de *input* para o processo de qualidade e melhoria**

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b><i>Input</i> - Infraestrutura</b>						
N.º de unidades que se destinam a apoiar as pessoas com deficiência:						1.ª Unidade de apoio – Gabinete para a Inclusão
– N.º de alunos apoiados.	178	159	129	107	82	36 novos 2 docentes
Gastos com medidas para fomentar a compatibilidade de estudar e família (em €):						
– N.º de bolsas de estudo;	5.037	4.584	4.993	5.286	5.289	5.474
– Gastos em bolsas de estudo (em €);	10.781.076	9.841.019	10.735.794	11.258.045	11.106.291	10.810.000

– Gastos com Fundo Social de Emergência <sup>1</sup> (em €);	-	-	-	33.972	106.435	137.302
– N.º de refeições subsidiadas <sup>2</sup> ;	487.824	482.209	487.950	464.138	554.553	573.516
– N.º de alunos em residências universitárias;	1.401	1.401	1.393	1.389	1.389	1.389
– N.º de consultas médicas.	256	350	302	357	321	3.576
<hr/>						
<b><i>Input – Receitas</i></b>						
Receitas dos <i>Sponsoring</i> <sup>3</sup> (em €).					353.700€	644.750€

Fonte: Relatório de sustentabilidade 2012/2013: 92 e 2014: 23; Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 51 e 225; Relatório de atividades e contas Serviços de Ação Social da UMinho 2015: 48-91.

Não foram encontradas divulgações de capital estrutural, que respondam de forma direta aos seguintes indicadores:

- Gastos com medidas específicas para apoiar estudantes com deficiência ou estudantes com doença crónica (em €);

#### ***4.3.3. Missão educação e ensino***

A UMinho certificou, em 08 de janeiro de 2013, o sistema interno de garantia da qualidade, pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, por um período de 6 anos. A garantia da qualidade encontra-se nas agendas políticas ao nível europeu, sendo que o objetivo é promover a confiança mútua e melhorar a transparência, ao mesmo tempo que se respeitam a diversidade de contextos nacionais e internacionais.

A UMinho ao longo dos últimos anos tem submetido os ciclos de estudos a processos de avaliação externa, pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Assim, em 2015 apresentava:

40 ciclos de estudo em funcionamento, acreditados em 2015, submetidos em 2013; 4 ciclos de estudo em funcionamento, acreditados em 2015, submetidos em 2012; 23 ciclos de estudo em funcionamento, não acreditados, submetidos em 2012. A UMinho nos últimos anos tem estabelecido consórcios com outras universidades na oferta de ciclos de estudo, que são submetidos a processos de avaliação externa por parte da Agência de

<sup>1</sup> Ver: <https://www.sas.uminho.pt/Default.aspx?tabid=7&pageid=602&lang=pt-PT>

<sup>2</sup> Das refeições servidas na Universidade do Minho 84% são refeições subsidiadas (Relatório de sustentabilidade UMinho 2014:46)

<sup>3</sup> Mecenato científico

Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, em 2015 apresentava: 6 novos ciclos de estudo, acreditados em 2015, submetidos em 2014, 3 novos ciclos de estudo, submetidos em 2015 (Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 33-37).

### Avaliação da satisfação académica dos estudantes

Em relação à avaliação da satisfação académica dos estudantes, a UMinho divulga a “% de matrículas na primeira opção comparativamente ao número de vagas abertas”:

Em 2015 foram preenchidas 94,3% das vagas na primeira fase de candidatura, no final da terceira fase a ocupação era de 94,8%. Relativamente ao número de candidatos que ingressaram em 2015, 44,3% foram colocados na sua 1ª opção; 25,9% na 2ª opção; 15,8% na 3ª opção; 6,6% na 4ª opção; 4,5% na 5ª opção e 2,9% na 6ª opção. Adicionalmente inscreveram-se em 2015, 463 estudantes pelo regime de mudança de instituição/curso, provenientes de outras IES e 317 alunos por reingresso (Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 37).

Em relação ao item “Satisfação dos estudantes”, através de indicadores como % de estudantes satisfeitos com o contacto entre os professores (horário de atendimento, *email*, *feedback* dos trabalhos e exames, aconselhamento); % de estudantes satisfeitos com as salas de aula, estudo, leitura, laboratórios e bibliotecas; % de estudantes satisfeitos com a estrutura do curso (teorias, métodos e temas; coerência e integração; qualificação dos docentes; acompanhamento dos desenvolvimentos internacionais sobretudo na literatura e investigação; materiais de estudo disponibilizados), é realizada pela UMinho um inquérito *online*:

A recolha das perceções sobre o ensino e aprendizagem através de inquérito é feita *online* desde 2010/11. A coordenação deste processo decorreu, no ano letivo de 2014/15, de acordo com novos procedimentos e rotinas de trabalho instituídos, tendo sido aplicados os seguintes inquéritos, dirigidos a estudantes e docentes, num exercício que abrangeu 3.183 unidades curriculares e 165 cursos e conduziu à recolha de 28.815 respostas de estudantes de 1º Ciclo e Mestrado Integrado, 4.626 respostas de estudantes de 2º Ciclo e 4.237 respostas de docentes. (Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 85).

Tendo em vista um processo sustentado de melhoria, o Manual da Qualidade da UMinho prevê a difusão genérica dos resultados agregados relativos às perceções dos estudantes e docentes sobre os processos de ensino e aprendizagem. Esses resultados poderão ser consultados ao nível de agregação por curso, unidade orgânica de ensino e investigação

ou UMinho. Os dados são disponibilizado na página dos alunos em <https://alunos.uminho.pt/PT>.

### Utilização de infraestruturas

No que se refere à utilização de infraestruturas, mais concretamente aos serviços de biblioteca, o indicador “média do n.º de visitas à biblioteca por estudante” pode ser obtido pela divulgação do n.º total de visitas, tal como suportado pela seguinte transcrição:

As bibliotecas dirigidas pelos serviços de documentação da UMinho registaram 880.964 visitas em 2015, o que representa um crescimento de 10,5% relativamente ao ano anterior. As salas de leitura e as salas de estudo em grupo da Biblioteca Geral e da Biblioteca da UMinho em Guimarães continuaram a registar níveis de utilização elevados, registando-se frequentes situações de superlotação (Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 92).

### Mobilidade e internacionalização

A mobilidade de estudantes é uma aposta consistente da UMinho, sendo um dos vetores da sua estratégia de internacionalização. “Os serviços de relações internacionais asseguram o acompanhamento e apoio operacional das iniciativas de internacionalização do ensino, nomeadamente no âmbito da cooperação e mobilidade académica” (Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 40).

O item “% de alunos em programas de mobilidade” no Relatório de atividades e contas da UMinho 2015 (30) são divulgados indicadores os seguintes indicadores: 621 estudantes estrangeiros em mobilidade *in*; 380 estudantes da UMinho em mobilidade *out*; 22 países em mobilidade *in*. No relatório é ainda disponibilizada a seguintes informação:

Nos vários programas de mobilidade, *IN* e *OUT*, a UMinho envolveu, em 2014/15, um total de 1001 estudantes (...) os consórcios em que UMinho está envolvida no âmbito da Ação 2 do Erasmus Mundus (*Erasmus Mundus Partnerships*) possibilitaram um incremento do número de mobilidades *IN*. Neste quadro, a UMinho recebeu, em 2014/15, 58 estudantes *pos-doc* e docentes oriundos de 19 países diferentes, que se juntaram aos 9 estudantes de doutoramento completo que ainda permaneceram na UMinho (Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 40).

Ao nível da mobilidade de pessoal docente e não docente, em 2014/2015, ao abrigo do Programa ERASMUS+, foram realizadas 50 missões de ensino e 7 missões de formação.

No decorrer de 2015, no âmbito das 2ª e 3ª convocatória do Programa IACOBUS, a UMinho viu aprovadas 12 missões às 3 universidades da Galiza e acolheu 9 investigadores, estudantes e docentes galegos. O alargamento das relações com o Brasil é uma aposta institucional. Em 2015, 10 estudantes da UMinho efetuaram um período de estudos reconhecido em universidades brasileiras.

### Outputs e impacts da missão educação e ensino

Em relação aos indicadores, de *outputs e impacts* “% de graduados no total de alunos” é divulgada a seguinte informação, que satisfaz o indicador, a informação apresentada pela UMinho separa a informação por:

- taxa de graduação global, que pretende mostrar a percentagem de alunos que obtiveram grau num determinado ano letivo, relativamente ao número total de inscritos;
- taxa de graduação eficaz, que pretende traduzir a percentagem de alunos que obtiveram um grau no número de anos correspondente a esse grau relativamente ao número total dos inscritos; e
- taxa de sucesso global, que pretende analisar a proporção de estudantes aprovados relativamente ao número de alunos avaliados e reprovados por ano letivo.

### **Quadro 11 – Indicadores *outputs e impacts* – UMinho**

<b>Indicadores</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
% de graduados no total de alunos;						
- Taxa de graduação global para cursos de 3 e 5 anos;	3 -57% 5 - 61%	3 - 54% 5 -57%	3 -56% 5 - 56%	3 -54% 5 - 58%	3 - 63% 5 - 62%	- -
- Taxa de graduação eficaz;	69%	44%	55%	70%	66%;	-
- Taxa de sucesso global:						
Aprovação	63%	51%	51%	53%	54%	-
Reprovação	24%	23%	19%	19%	18%	-

Fonte: elaboração própria, Relatório de sustentabilidade da UMinho 2014 (112-116).

## Capital humano

O indicador de “n.º de habilitações concedidas” é divulgado no Relatório de atividades e contas da UMinho 2015 (39), e também divulgada a evolução dos diplomados da UMinho desde 2008/09 (ver Figura 7).

**Figura 7 – Evolução dos diplomados da UMinho**

		2014/15	2013/14	2012/13	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09
Licenciaturas	Total	2.277	2.389	2.439	2.212	2.067	2.021	2.013
	% (F)	58,9%	58,0%	54,3%	57,7%	55,5%	58,4%	53,1%
Pós-licenciaturas de especialização	Total	17	29	28	30	15	0	27
	% (F)	76,5%	89,6%	71,4%	86,7%	86,7%		81,5%
Mestrados Integrados	Total	745	581	527	558	534	487	427
	% (F)	46,7%	56,5%	52,0%	51,9%	47,9%	48,6%	46,1%
Mestrados	Total	1.116	988	1.044	1.068	605	428	573
	% (F)	61,9%	63,7%	62,4%	65,0%	64,0%	62,9%	70,0%
Doutoramentos	Total	211	218	217	183	157	130	155
	% (F)	56,9%	52,3%	56,7%	64,5%	52,2%	57,7%	56,0%

Nota: F - Estudantes do sexo feminino

Fonte: Relatório de atividades e contas da UMinho 2015 (39).

Em relação à empregabilidade na UMinho, há uma preocupação crescente nesta matéria, assumindo

A transição para o mercado de trabalho constitui uma preocupação central da Universidade que procura responder a este desafio monitorizando em contínuo os seus cursos (Avaliação dos Cursos), aferindo a sua adequação às exigências colocadas pelo acesso às profissões (Relatórios), avaliando o emprego dos seus graduados (Observatório de Emprego) e disponibilizando informação sobre oportunidades de emprego (Bolsa de Emprego). A Universidade procura fomentar a empregabilidade dos seus formandos, aproximando empregadores e jovens licenciados. A UMinho criou um portal eletrónico próprio para servir de elo de comunicação e reforçar a ligação entre a Universidade e os seus antigos alunos, incluindo uma Bolsa de Emprego e facultando o acesso a um conjunto de serviços da Instituição. (Web: <https://www.uminho.pt/PT/ensino/empregabilidade>).

A UMinho divulga ainda na execução do plano de atividades, que para a medida empregabilidade, efetuou o relatório de empregabilidade, mas o mesmo não foi encontrado o mesmo na página oficial da UMinho.

## Figura 8 – Medidas de Empregabilidade da UMinho

### MM4.05 – Empregabilidade

Observatório sobre empregabilidade da oferta de ensino da UMinho e seguimento das carreiras dos seus graduados, em articulação com as UOEI

Elaboração do Relatório de Empregabilidade	100%
Realização de/participação em feiras/plataformas de emprego	100%
Interação com grandes empregadores (em articulação com UOEI)	80%

Fonte: Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 163.

Ao nível da execução do plano de atividade da UMinho na área intervenção transversal a UMinho na medida sustentabilidade define as seguintes ações para Ação Social, objetivo é o “reforço da capacidade de intervenção da Universidade no apoio social aos seus estudantes, minimizando o abandono escolar por razões económicas avaliada pelos seguintes indicadores: monitorização do abandono escolar (50% atingida em 2015) e apoio a estudantes carenciados no quadro do Fundo de Emergência Social (100% atingida em 2015) ”.

### Capital estrutural

Em relação ao indicador “n.º de cursos e módulos lecionados durante o ano”, a informação é divulgada no Relatório de atividades e contas da UMinho 2015 (34-35). A informação do indicador “n.º de novos cursos e módulos introduzidos durante o ano” é divulgada, conforme informação abaixo.

### Figura 9 – Novos cursos

UOEI	Grau	Designação	Data de acreditação	Registo da DGES
EC	Doutor	Matemática Aplicada*	NCE/14/00516	R/A-Cr 318/2015
	Licenciado	Física	NCE/14/00492	R/A-Cr 41/2015
EE	Doutor	Biotecnologia Marinha e Aquacultura**	NICE/14/00976	R/A-Cr 317/2015
	Mestre	Engenharia de Estruturas	NCE/14/00487	R/A-Cr 223/2015
MI		Engenharia Informática	NCE/14/01631	R/A-Cr 36/2015
ICS	Licenciado	Proteção Civil e Gestão do Território	NCE/14/01096	R/A-Cr 297/2015

Fonte: Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 37.

A informação dos indicadores acima referidos será um *input* para o novo processo de avaliação do capital intelectual.

Não foram encontradas divulgações que respondam diretamente aos seguintes indicadores, mas em alguns casos é divulgada informação relacionada conforme exposto acima:

Rácio de docentes universitários por aluno; - Gastos por atividades de integração de igualdade de género (em €); - n.º de trabalhadores com tarefas específicas; - n.º de bolsiros de investigação; n.º. de trabalhadores financiados por projetos de I&D; % de trabalhadores no total de alunos envolvidos em projetos empresariais; média de idade dos professores e dos trabalhadores; - n.º de pesquisas programadas durante o ano; - % programas de estudo oferecidos em língua estrangeira; - n.º médio de horas de ocupação por dia útil de salas de conferência e auditórios; % de estudantes em *joint degree* programmes; - % de alunos satisfeitos com a experiência no programa de mobilidade internacional; - Tempo médio de anos para conclusão da graduação para alunos de doutoramento; - Grau de especialização do ensino; - % de desempregados após 18 meses da conclusão da licenciatura; - indicadores relacionados com empreendedorismo;

#### **4.3.4. Missão investigação**

A investigação continuou a ocupar grande centralidade na atividade da UMinho, com resultados muito expressivos,

nomeadamente ao nível da captação de projetos com financiamento europeus, garantidos por uma comunidade com mais de 1.000 doutorados, 59 investigadores e 1.700 doutorandos. Esta atividade é suportada por infraestruturas laboratoriais de grande qualidade e está estruturada em 32 Centros de Investigação. A produção científica da UMinho é reconhecida pelo elevado número de publicações referenciadas (1.642 ISI e 1.997 *Scopus* em 2015) e pelos prémios nacionais e internacionais atribuídos aos seus investigadores. Relatório de atividades e contas da UMinho de 2015 (2016: 28).

A UMinho submeteu-se em 2014 e 2015 ao processo de avaliação promovida pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, passando a ter as seguintes classificações: 1 centro de investigação com a classificação de excecional, 12 centros de investigação com avaliação excelente e 10 centros de investigação com avaliação de muito bom, 7 centros de investigação com avaliação de bom e 2 centros de investigação com avaliação razoável. Acresce que 69,5% dos investigadores estão afetos a unidades com classificação

de excepcional, excelente e muito bom, como consta do Relatório de atividades e contas da UMinho de 2015.

A UMinho é uma das instituições portuguesas com maior sucesso na captação de grandes projetos europeus.

É a única Universidade Portuguesa que coordena projetos em todas as tipologias do programa *Widening* da Comissão Europeia. Depois de ter coordenado um projeto *REGPOT* no 7º Programa Quadro, coordena atualmente: um *TEAMING* que está na segunda fase, 2 projetos *TWINNING* e um projeto *ERA-Chairs*. A UMinho tem participando ativamente num outro projeto *TEAMING*, em dois grandes projetos *FET Flagship*, o *FET Graphene* e *FET Brain* e tem ainda projetos aprovados no *FET – Future Emerging Technologies* - que financia ideias/projetos disruptivos, tendo igualmente sucesso na maioria das tipologias de bolsas e redes de treino (ITNs) das ações *Marie Sklodowska-Curie (7)*” Relatório de atividades e contas da UMinho de 2015 (2016: 64).

### Capital estrutural

Enquadrado na missão investigação, os seguintes indicadores de capital estrutural<sup>4</sup> podem ser avaliados associados à inovação e difusão do conhecimento, como “gastos com bancos de dados de pesquisa *on-line* (em €); gastos com revistas científicas (em €)”. A UMinho divulga a seguinte informação:

Comparativamente com os valores de 2014 verificou-se um aumento global de 87,7% na aquisição de novos recursos bibliográficos e informativos, ou seja, mais 138.378,02€, contrariando a tendência de decréscimo registada desde 2013. O aumento do investimento verificou-se na aquisição de monografias com mais 28,8% ou 11.729,16€ e na aquisição de bases de dados com mais 146,1% ou 137.495,11€. O investimento em revistas científicas registou um decréscimo de 47,3%, ou seja, menos 10.846,25€. Os balcões de atendimento das bibliotecas da UMinho que utilizam o sistema de gestão integrado de empréstimos em uso nos SDUM realizaram no seu conjunto 142.287 operações relacionadas com o Serviço de empréstimo, valor que corresponde a uma diminuição de 13,4% relativamente a 2014. Relatório de atividades e contas da UMinho de 2015 (2016: 92).

A UMinho divulga ainda informação no Relatório de atividades e contas da UMinho de 2015 (92-93) e Relatório de sustentabilidade 2012/2013 (22) sobre “n.º livros disponíveis na biblioteca”; no Relatório de atividades e contas da UMinho de 2015, o “n.º de projetos

---

<sup>4</sup> Estes indicadores também podem ser avaliados na missão educação e ensino, uma vez que se tratam de *input* do capital estrutural.

de investigação em curso” é divulgado por unidade orgânica de ensino e investigação ao longo do relatório, por exemplo na página 67: na Escola de Economia e Gestão em 2015 há 18 projetos financiados em curso.

### Outputs e impacts da missão investigação

Em relação aos indicadores: “% de publicações científicas entre os 10% com mais citações a nível mundial; n.º médio de citações por publicação nos últimos 5 anos; % de Publicações científicas entre os 10% com mais citações a nível mundial; a UMinho, Grau de especialização da investigação; n.º de publicações em revistas e livros internacionais”, a UMinho elabora um relatório de análise da sua produção científica, indexada na *Web of Science* e *Scopus* desde 2009. O último relatório publicado foi em 2013<sup>5</sup>, apesar da previsão da publicação do segundo relatório ter sido manifestada ser em abril de 2016<sup>6</sup>.

A UMinho divulga ainda no Relatório de atividades e contas da UMinho de 2015 (54-67) informação relativa à investigação sobre candidatura e projetos aprovados que permitem responder aos indicadores de *output* “n.º e valor de projetos de investigação financiados através de fontes a nível nacional e n.º e valor de projetos e investigação financiados através de fontes internacionais”.

Não foram encontradas divulgações para os seguintes indicadores:

- N.º de pesquisas programadas durante o ano; n.º de aplicações piloto desenvolvidas; n.º médio de horas de ocupação dos laboratórios por dias uteis; - n.º médio de dias de espera para o uso do laboratório; % de pessoal académico que durante 5 dias foram visitar pesquisadores, bolsistas ou leitores noutra instituição; n.º de copublicações científicas por investigador; n.º de trabalhos apresentados a nível internacional no total de docentes/investigadores; n.º de plataformas de *software* para educação e investigação; n.º de *software* para a aprendizagem empresarial; despesas de tecnologias de informação por pessoa; % das despesas de tecnologias de informação sobre os custos totais; n.º de

---

5

[http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/39149/1/Produ%C3%A7%C3%A3o%20cient%C3%ADfica%20UMinho\\_WoS%26Scopus\\_2009-2013.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/39149/1/Produ%C3%A7%C3%A3o%20cient%C3%ADfica%20UMinho_WoS%26Scopus_2009-2013.pdf)

<sup>6</sup> <https://www.uminho.pt/PT/investigacao-e-inovacao/Producao-cientifica/Paginas/Relatorios.aspx>

computadores por aluno; n.º de computadores por trabalhador; n.º de computadores por docente.

#### **4.3.5. Terceira Missão**

A UMinho assume-se como um agente central na região, uma importante referência nacional e um parceiro reconhecido no panorama europeu e global. Esta tem vindo a subir nos principais *rankings* internacionais, encontrando-se desde 2012 numa das 400 melhores universidades do mundo e uma das 100 melhores do mundo com menos de 50 anos, segundo a *Times Higher Education*, demonstrando-se fortemente comprometida com a internacionalização (Relatório de sustentabilidade da UMinho 2014).

A UMinho vê recentemente confirmado o seu lugar de destaque como instituição de ensino superior de prestígio mundial, nas mais diversas áreas no *SCImago Institutions Ranking*, o *Center for World University Rankings* e *Academic Ranking of World Universities*.

O *ranking SCImago Institutions Ranking* avalia o desempenho na investigação, inovação e impacto social, de 5.147 instituições de ensino superior e I&D do mundo, tomando como referência o volume de publicações científicas e de citações na base de dados SCOPUS, e as fontes de informação de recolha de dados PATSTAT, Google e Ahrefs, num período de 5 anos. Na divulgação mais recente a UMinho assume neste *ranking* a 357.<sup>a</sup> posição.

No *Center for World University Rankings*, que destaca as 1000 melhores universidades e afere a qualidade da educação e formação dada aos estudantes, o prestígio dos membros das instituições e a qualidade da investigação produzida, a UMinho encontra-se atualmente na 595.<sup>a</sup> posição no *World Rank*. Subiu 76 lugares na visibilidade internacional, subiu 42 lugares nas publicações (encontra-se na 558.<sup>a</sup> posição), subiu 39 lugares nas citações (encontra-se na 324.<sup>a</sup> posição), e subiu 12 lugares nas patentes (encontra-se na 326.<sup>a</sup> posição).

Ainda em 2016, a UMinho entra pela primeira vez para o *ranking* das 500 melhores universidades avaliadas pela *Academic Ranking of World Universities*, mais conhecido como o “*Ranking de Xangai*” e um dos mais conceituados a nível mundial, que avalia anualmente 1.200 universidades.

A UMinho continua “fortemente envolvida em projetos de valorização do conhecimento, como sejam o desenvolvimento de novos produtos e processos ou a elaboração de estudos económicos e de avaliação de impactos sociais, educativos, culturais e ambientais” (Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 28).

Seguindo o modelo de Secundo *et al.* (2016), a terceira missão é o envolvimento social e desenvolvimento regional através de processos de desenvolvimento em rede, internacionalização e envolvimento social com a comunidade, muitos dos indicadores apresentados cruzam com os indicadores de *input* de capital relacional apresentado por Leitner *et al.* (2014). Deste modo, são seguidamente apresentadas as divulgações o capital relacional.

### Capital relacional

O Quadro 12 sintetiza os indicadores de capital relacional apresentado na literatura e divulgados pela UMinho.

**Quadro 12 – Indicadores de *input* de capital relacional – UMinho**

<b>Indicadores</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b><i>Input</i> - Ligação com o exterior</b>						
- N.º de estudantes estrangeiros <i>in</i>	433	685	570	620	650	650
- N.º de estudantes internacionais						1.425
- % de estudantes estrangeiros					8%	
- N.º de estudantes estrangeiros <i>out</i>		265				308
<b><i>Input</i> - Relações com o exterior</b>						
- N.º de contratos de Bolsas de investigação assinados durante o ano civil	294	373	397	491	493	509
- N.º de parceiros de cooperações (institutos / empresas) com contrato cooperação / protocolos;						108
- Valor dos contratos de investigação assinados durante o ano civil (em euros);						40,7 M€
- % de contratos/ protocolos assinados durante o ano com novos clientes residentes no estrangeiro / ;						70
- N.º de projetos assinados com tecido empresarial em co-promoção.						7 (2,9M€)
<b><i>Input</i> - Relações e contactos internos</b>						
- N.º itens emprestados nas bibliotecas universitárias	-	-	-	181.420	164.239	142.287

Fonte: elaboração própria, Relatório de sustentabilidade 2012/2013: 107 e 2014: 51; Relatório de atividades e contas 2015: 27, 34, 48, 185-195; Relatório de atividades do Serviço de documentação da UMinho 2014: 33.

Em relação aos indicadores “n.º de trabalhadores envolvidos em comitês de nomeação e comitês de habilitação”, “n.º de trabalhadores que desempenham funções revistas científicas” e “n.º de trabalhadores que desempenham funções conselhos científicos”, a informação encontra-se dispersa. Existem pontualmente algumas referências nos relatórios, tais como por exemplo:

Desde 2015 que a Pró-reitora para a Internacionalização do Ensino da UMinho integra o Comité Executivo do grupo Compostela *Group of Universities, CGU*” (Relatório de atividades e contas 2015: 47).

Marta Catarino, diretora de Transferência de Tecnologia e Empreendedorismo da TecMinho, foi eleita em novembro passado presidente da *ASTP-Proton*, a associação europeia de profissionais de valorização do conhecimento e transferência de tecnologia que agrega 650 membros de 41 países (Relatório de atividades e contas 2015: 78)

É ainda divulgada informação de nomeações em comités nas páginas oficiais das unidades orgânicas de ensino e investigação e em notícias, nomeadamente:

Mário João Ferreira Monte é colaborador permanente da Revista Portuguesa de Ciência Criminal, membro do Comité Científico da Revista Estudios Penales y Criminológicos da Universidade Santiago de Compostela, do Conselho Científico da Revista Novos Estudos Jurídicos da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, no Brasil, do Instituto Jurídico Interdisciplinar e do Centro de Investigação de Direitos Humanos da Universidade do Minho (<http://www.dh-cii.eu/investigadores/45-mario-joao-ferreira-monte>).

Paulo Flores, Professor Catedrático do Departamento de Engenharia nomeado para comité científico internacional *Multibody Dynamics and Mechatronics*. 2014, Uatulco, México, 21 a 24 de outubro ([https://www.eng.uminho.pt/pt/media/ENGINews%202014/engineews\\_56\\_pt.pdf](https://www.eng.uminho.pt/pt/media/ENGINews%202014/engineews_56_pt.pdf)).

Não foram, contudo, encontradas divulgações de capital relacional para os seguintes indicadores:

- % de docentes universitário com graus académicos obtidos em outra instituição; - % de docentes universitários com graus académicos obtidos noutra país; - % de contratos assinados durante o ano com novos clientes.

De realçar a relevante presença da UMinho no capital de entidades que fazem parte do Grupo Público da UMinho, entidades designadas de unidades de interface da UMinho, “constituídas na forma de associações entre a UMinho e outras entidades públicas e privadas, incluindo estas um leque diversificado de empresas, são o principal instrumento de interação com a sociedade e o com o tecido económico” (Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 201), Centro de Computação Gráfica, do Centro de Valorização de Resíduos, Pólo de Inovação em Engenharia de Polímeros, no *SpinPark*; e na TecMinho.

Os resultados alcançados por estas unidades são divulgados no Relatório de atividades e contas da UMinho de 2015 (70-79). Estas unidades procuram um envolvimento com investigadores da academia e transformar conhecimento científico em produtos e serviços inovadores, conforme se expõe no Quadro 13.

### Quadro 13 – Interação com a sociedade Grupo Público da UMinho

Unidades de interface da UMinho	Projetos em 2015	
	Atividade	Participants e Outputs e Impacts
Centro de Computação Gráfica	HMIEXCEL - I&D crítica em torno do ciclo de desenvolvimento e produção de soluções multimédia avançadas para automóvel.	Bosch Car Multimedia. investimento de 54,7 M€. Impact - 267 novos postos de trabalho
	Sonda Urbana enquadra-se na área da vigilância eletrónica.	Enermeter-Sistemas de Medição Lda
	MOSAIC 2B. Objetivo: potenciar a prestação deste tipo de serviços, especialmente em zonas (aldeias) rurais de países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos.	Consórcio de parceiros Europeus e Sul-Africano. Microempreendedores para desenvolvimento de Micronegócio
	Cloud Anchor. Objetivo: derrubar barreiras de interoperabilidade; adotar interfaces; protocolos, arquiteturas e modelos normalizados; e ainda, analisar novos modelos de contratação e de qualidade de serviço.	
Centro de Valorização de Resíduos	14 projetos concluídos em 2015. 50 projetos nacionais com pequenas e médias empresas de tipologia Vale Simplificado QREN. 16 projetos em curso.	

	SC2 Food security, sustainable agriculture and forestry, marine and maritime and inland water research.	Consórcio que reúne 9 outros parceiros, entre espanhóis, gregos e italianos. Investimento de 1,9M €
	ERANet-LAC: First Joint Call on Research and Innovation com o título SUMO - Sustainable Use of bioMass from Oleaginous processing.	Consórcio internacional que reúne espanhóis, alemães, chilenos, uruguaios e argentinos. Investimento de 0,8M€
Pólo de Inovação em Engenharia de Polímeros,	310 serviços, nos domínios dos ensaios, do diagnóstico de falha, da engenharia, dos serviços de processamento e de composição, bem como os de consultoria especializada e formação específica às empresas. 10 projetos em copromoção, bem como elaboradas mais de 8 candidaturas a projetos nacionais e no âmbito do H2020. 3 artigos em revistas com <i>referee</i> , 2 publicações em atas internacionais, 1 patente, 3 coorientações de teses de mestrado.	
SpinPark - incubadora de base tecnológica	apoiar às empresas incubadas, de forma a promover a exportação de bens transacionáveis de elevado valor acrescentado e a criação de emprego altamente qualificado	16 empresas incubadas, 13 em incubação física, e 3 em incubação virtual. <i>Impacts</i> – 70 postos de trabalho
TecMinho;	Projetos de I&D, inovação, formação e mudança organizacional 88 pedidos de assistência técnica em propriedade intelectual. 91 projetos de I&D e de inovação, apoio à implementação. 45 novas tecnologias da UMinho foram identificadas para promoção nacional e internacional, 108 empreendedores universitários 28 projetos empresariais intensivos em conhecimento 17 equipas ao SpinUM 10 novos projetos empresariais 46 ações de formação, 600 formandos 41 ações de formação, 1.950 horas de formação, 1.200 formandos.	200 empresas 47 pedidos de patente, dos quais 14 internacionais <i>REFER, Isidovias, Bausch &amp; Lomb, Bosch Car Multimedia, Cartier, Sapec ou a Stora Ens, etc.</i> Acordos de licença com <i>spin-off</i> : Ecofoot e a Nanodelivery, e empresas internacionais como a <i>Voicetek Global de Hong Kong</i> Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo Laboratório de Ideias de Negócio Concurso de Ideias de Negócio da UMinho <i>Investor's Day</i> 150 organizações (inter-empresas) 200 entidades (intra-empresa).

Fonte: Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 36-43.

Em relação ao indicador “n.º de empresas *star-up*” é um dos objetivos a criação de “8 novas *start-up* com apoio UMinho” este objetivo já foi 60% concretizado conforme Relatório de atividades e contas da UMinho 2015 (242).

Em relação à TecMinho, é divulgada a evolução dos principais indicadores da transferência de tecnologia e empreendedorismo:

## Quadro 14 – Indicadores da transferência de tecnologia e empreendedorismo

<b>Atividades</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Novas tecnologias UMinho identificadas	40	27	39	32	<b>50</b>
Novos pedidos de patente	22	26	30	27	<b>59</b>
Concessões de pedidos de patente	6	8	5	11	<b>7</b>
Seminários de divulgação da propriedade intelectual	9	10	13	11	<b>7</b>
Apoio a candidaturas a projetos	102	124	73	55	<b>79</b>
Gestão de projetos de I&D+I	76	87	109	132	<b>65</b>
Acordos de licenciamento de tecnologias	6	3	4	3	<b>5</b>
Outros acordos de transferência de tecnologia	31	11	15	12	<b>19</b>
Spinoffs criados (iniciativas empresariais pendentes de atribuição de estatuto)	5	5	8	5	<b>0</b>
Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo (número de empreendedores apoiados)	122	211	97	147	<b>108</b>
Aulas abertas e seminários de divulgação do empreendedorismo (número de participantes)	437	419	475	439	<b>502</b>
Laboratório de Ideias de Negócio (número ideias apoiadas)	31	32	27	29	<b>28</b>
Laboratório de Empresas (número projetos apoiados)	s/ inf.	18	10	8	<b>6</b>
SpinUM – Concurso de Ideias de Negócio (ideias concorrentes)	26	29	20	21	<b>17</b>

Fonte: Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 79.

Não foram encontradas divulgações para os seguintes indicadores:

*outputs* - Resultado (em €) gerado a partir da concessão de acesso a infraestruturas; - N.º de copublicações entre público-privado; *impacts* - Receitas de licenças e patentes (euros).

Ao nível do impacto económico na economia local e nacional, considera-se a seguinte divulgação:

Impacto Direto (remunerações certas e permanentes, abonos variáveis e eventuais e encargos com remunerações), na ordem dos 75 M€;

Impacto Indireto (despesas com aquisição de serviços e despesas realizadas pelos estudantes da UMinho), na ordem dos 74 M€;

Impacto Induzido (que resulta do efeito multiplicativo ou do hábito económico relativo às despesas totais dos estudantes, trabalhadores e pela UMinho, na ordem do 48 M€;

Impacto no emprego, 4.627 postos de trabalho (direto e indireto);

Fornecedores locais (raio de 100km), 48% fornecedores locais e 85% fornecedores nacionais;

Remuneração hora em 2014, 12,6€, nos últimos 5 anos a remuneração média por hora foi de 14,32€ (Relatório de sustentabilidade da UMinho, 2014).

Ao nível do impacto cultural local e nacional, envolveu eventos de diferentes tipologias, alargando a interação com vários grupos sociais, sendo de realçar:

718 eventos culturais com uma assistência de 40.000 pessoas; 149 eventos desportivos, sendo a UMinho considerada a melhor universidade europeia no *ranking* da Associação Europeia de Desporto Universitário; 1 orquestra; 6 edifícios considerados património histórico e cultural (Relatório de sustentabilidade da UMinho, 2014).

A UMinho implementou ainda um projeto designado de Alumni,

com o objetivo de acompanhar de perto o trajeto profissional dos seus graduados, para melhor compreender o impacto da sua oferta educativa, e assegurar a sua adaptação às dinâmicas da sociedade e do mercado de trabalho, procurando, em simultâneo, promover a empregabilidade dos seus formandos através de uma interação reforçada com os empregadores (Relatório de atividades e contas da UMinho 2015: 52).

Ao nível da terceira missão, as instituições de ensino superior públicas e o Governo assinaram, em 2016, no Paço dos Duques de Bragança, em Guimarães, um contrato para a legislatura, que reconhece a autonomia efetiva das instituições num contexto de corresponsabilização reforçada e assumindo as metas do Plano Nacional de Reformas, designadamente no que se refere à qualificação da população portuguesa, ao reforço do emprego científico e à convergência do investimento para a concretização das metas europeias. O contrato prevê um programa de estímulo ao emprego científico em Portugal, incluindo a contratação de pelo menos três mil docentes e investigadores até 2019 pelas instituições de ensino superior públicas.

De salientar que a UMinho, no Programa de Ação para o Quadriénio 2013-17, define objetivos e medidas relacionadas com a missão educação e ensino, missão investigação e terceira missão. A execução deste plano é apresentado no Relatório de atividades e contas de 2015 (160-161).

Após a análise efetuada é possível afirmar que, à luz dos modelos apresentados por de Leitner *et al.* (2014) e de Secundo *et al.* (2016), a UMinho divulga voluntariamente o seu capital intelectual.

A UMinho não publica relatórios de capital intelectual, no entanto são utilizados diferentes meios de comunicação com os seus *stakeholders*. Todavia, a publicação de diversos relatórios e planos provoca uma dispersão de informação.

Apesar desta dispersão, é possível encontrar muitos dos indicadores propostos por Leitner *et al.* (2014) e de Secundo *et al.* (2016), o que de alguma forma através das evidências encontradas permite concluir que as melhores práticas estão a ser atendidas.

Da leitura dos diferentes relatórios e planos é possível perceber que a UMinho divulga a informação em linha com a tríplice missão das universidades: missão educação e ensino, missão investigação e terceira missão.

No que se refere à identificação de indicadores, contacta-se através dos diferentes meios de comunicação utilizados pela que a UMinho divulga informação que permite responder de forma direta e indireta a um elevado número de indicadores sugeridos.

A partir de todas as fontes documentais utilizadas neste estudo, é possível afirmar que se a UMinho seguisse as recomendações para a adoção de um sistema de relato de capital intelectual, esta facilmente se enquadrava no nível dois do modelo de maturidade do capital intelectual. Isto porque se verifica, atendendo ao modelo de maturidade apresentado na Figura 2 e Quadro 1, que a UMinho:

- Satisfaz os critérios do nível 0 Recolha de dados – encontram-se divulgações sobre “n.º de alunos; n.º de diplomados; n.º de projetos de investigação; n.º de trabalhadores”; esta informação permite satisfazer os propósitos internos da contabilidade e da gestão, mas também fornece informação aos *stakeholders*. Percebe-se através da informação divulgada que é efetuado acompanhamento destes indicadores através de análise de desvios e autoavaliação;
- Satisfaz os critérios do nível 1 Consciencialização sobre o capital intelectual – encontram-se divulgações no Plano de ação para o quadriénio 2013/17, publicado pela UMinho em 2014, forças e fraquezas e objetivos estratégicos e da avaliação do desempenho ao nível interno, para cada nível de ensino, pesquisa e processo de inovação, que permitem a identificação e a definição de recursos intangíveis chave e capacidades únicas da universidade. Percebe-se que através da informação divulgada é efetuado o acompanhamento da autoavaliação, análise estratégica e de competências centrais;

- Não satisfaz por completo os critérios do nível 2 Monitorização e ajustamento do sistema - a UMinho divulga informação sobre a revisão de indicadores, análise de desvios e definição de indicadores que se enquadram, no âmbito do capital intelectual. No entanto, como a UMinho não adota um sistema de gestão de capital intelectual, não se pode afirmar que aplica questionários, a todos os *stakeholders*, de forma a identificar itens intangíveis essenciais para o sistema.

Esta análise permite afirmar que a UMinho reúne condições suficientes para adotar as melhores práticas internacionais na divulgação de capital intelectual, tendo sido evidenciado uma aproximação às mesmas.

Após a apresentação do estudo empírico e discussão dos resultados, o capítulo seguinte apresenta as conclusões da dissertação.



## 5. CONCLUSÃO

Este último capítulo apresenta uma visão geral das principais conclusões obtidas neste estudo de caso único aplicado à UMinho e responde às questões de investigação formuladas. São também referidos os contributos e limitações e as possíveis pistas para investigação futura.

### 5.1. Principais conclusões

Este trabalho pretendeu dar resposta às seguintes questões: Como se caracteriza o relato voluntário do capital intelectual nas universidades? Em que medida esse relato segue as melhores práticas internacionais? Para tal, utilizou-se um estudo de caso único exploratório aplicado à UMinho, recorrendo-se a diferentes fontes documentais, relatórios e planos e página *web*, no período de 2012 a 2015.

De seguida, são sintetizadas as respostas às questões específicas formuladas.

#### **Como se caracteriza o relato voluntário do capital intelectual nas universidades?**

A resposta a esta pergunta encontra-se essencialmente no capítulo 2 Revisão de literatura e no capítulo 4, atendendo ao caso da UMinho.

Alguns aspetos devem ser realçados, pois apesar do intenso debate sobre a necessidade de criação de normas a nível nacionais e ao nível europeu para o processo de *benchmarking* que possa ser considerado para a diversidade de universidades da europa, no que se refere à divulgação de informação de capital intelectual, ainda não foi definido tal normativo, existindo falta de consenso sobre a estrutura a seguir (Leitner *et al.*, 2014; Low *et al.*, 2015).

A ausência de trabalhos, com uma análise crítica sobre capital intelectual continua a ser uma lacuna preocupante e considerando que as universidades são jogadores críticos, sendo que o desenvolvimento deste tipo de estudos pode levar a desenvolvimento de importantes iniciativas políticas nesta matéria (Low *et al.*, 2015; Secundo *et al.*, 2015).

Os modelos de gestão do capital intelectual, desenvolvidos recentemente e apresentados na revisão de literatura, não podem ser considerados como mais uma ferramenta de gestão, uma vez que se assumem como um sistema totalmente maduro, que deve estar no centro das decisões estratégicas e operacionais tomadas pelas universidades (Secundo *et*

al. 2015). No entanto, os sistemas de indicadores não são autoexplicativos sendo fundamental definir limites para cada instituição (Sánchez *et al.*, 2009).

A gestão de capital intelectual permite a combinação de recursos e atividades intangíveis que transformam recursos materiais, financeiros e humanos num sistema capaz de criar valor para os *stakeholders* e inovação organizacional (Secundo *et al.*, 2016).

Numa visão mais ampla no caminho do capital intelectual, é realçado que o foco deve sair da entidade, para se alargar aos países, cidades e comunidades, aos ecossistemas a nível nacional, regional ou local, onde conhecimento pode ser criado e desenvolvido em uma escala mais ampla.

Quando o capital intelectual se aplica ao no setor público, a lacuna entre teoria e prática é muito ampla. Os benefícios preconizados pelas recomendações da literatura e política sobre o capital intelectual e abordagens são claros, mas chocam com a vida diária e a realidade dessas instituições, é imprescindível desenvolver a aplicação prática, usando estruturas normativas que facilitem a implementação de sistemas de gestão de capital intelectual.

Apesar das dificuldades, esforços internacionais têm sido desenvolvidos para a concreta divulgação de relato de capital intelectual. Estas divulgações são na sua maioria voluntária, com exceção do caso austríaco, para o qual a divulgação é obrigatória. O caso austríaco é sem dúvida o mais desenvolvido nesta matéria, tendo servido de *benchmarking* para desenvolvimentos em outros países, como são, por exemplo, o caso espanhol, italiano e alemão, que se encontram na linha da frente na apresentação modelos para a divulgação de capital intelectual.

No estudo de caso desenvolvido, verifica-se que apesar da dispersão da informação entre diferentes meios de comunicação utilizados pela UMinho, no que se refere ao capital intelectual, as práticas de divulgação desta instituição encontram-se alinhadas com a literatura na definição da tríplice missão das universidades. A divulgação de informação sobre capital intelectual é efetuada através de narrativas e indicadores, à semelhança do verificado na revisão de literatura em outras universidades e contextos.

### **Em que medida esse relato segue as melhores práticas internacionais?**

A resposta a esta pergunta encontra-se nos capítulos 2 e 4. O relato de capital intelectual não sendo um relato obrigatório, com exceção do caso austríaco, perde força de aplicabilidade. Utilizando como base o caso austríaco, têm sido desenvolvidos modelos mais completos de gestão de capital intelectual, que procuram fazer a ponte entre o conhecimento existente dentro das universidades e o conhecimento fora das universidades, criando sinergias positivas em todo o ecossistema e permitindo a criação de valor.

Para o caso da UMinho, apesar de não elaborar um relatório de capital intelectual, utiliza vários meios para comunicar com os seus *stakeholders*. Recorreu-se, essencialmente, à análise dos seguintes documentos: relatórios de atividades e contas, relatórios de sustentabilidade, relatórios estratégicos e página *web*. A análise é sustentada nos modelos de Leitner *et al.* (2014) e de Secundo *et al.* (2016), considerados como as melhores práticas. Foi utilizada uma listagem de indicadores de referência, procurando-se similitudes entre o conteúdo da informação divulgada e os indicadores de referência.

As divulgações efetuadas pela UMinho superam a obrigatoriedade imposta através de normas legais, facultando esta universidade um conjunto de informações que respondem à classificação comumente aceite de capital intelectual na sua visão tripartida - capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Conclui-se que a UMinho responde voluntariamente de forma direta e indireta a um elevado número de indicadores propostos pelos Leitner *et al.* (2014) e de Secundo *et al.* (2016), o que permite acrescentar que através da informação divulgada pela UMinho sobre o seu capital intelectual, esta pode facilmente adotar o modelo de maturidade para a gestão do seu capital intelectual.

Um desafio importante para as universidades neste século é transformação do capital humano, estrutural e relacional em valor acrescentado. Não é suficiente, reunir os professores mais conceituados num lugar para formar uma universidade de classe mundial. O conhecimento do indivíduo e do trabalho deve ser transferido para a estrutura interna e externa das universidades. Os relatórios de capital intelectual fornecem meios para atingir este objetivo. A declaração de missão e o plano estratégico da instituição são os pontos de partida de um relatório capital intelectual (Leitner *et al.*, 2014).

A partir de todas as fontes documentais utilizadas neste estudo, é possível concluir que se a UMinho seguisse as recomendações para a adoção de um sistema de relato de capital intelectual, esta facilmente se enquadrava no nível dois do modelo de maturidade. Isto porque divulga informação que satisfaz os propósitos internos e fornece também informação aos *stakeholders*, completando desta forma o nível 0 Recolha de dados.

A UMinho divulga também um grande número de itens de capital intelectual que se enquadram nas melhores práticas, utilizando para o efeito a orientação estratégica e de planeamento, o que se encontra alinhado com o nível 1 consciencialização sobre o capital intelectual no modelo de maturidade. No entanto, através do estudo efetuado não é possível afirmar que todas as fases do nível 2 Monitorização e ajustamento do sistema estão concluídas, apesar de se verificar que um elevado número de indicadores de capital intelectual propostos no modelo de maturidade são divulgados.

Conclui-se que a UMinho reúne as condições para se enquadrar num processo de adoção das melhores práticas internacionais de divulgação de capital intelectual nas universidades, apesar de não se ter encontrado evidência de uma verdadeira consciencialização sobre o tema do capital intelectual, dado não ter constatado qualquer menção à expressão capital intelectual.

## **5.2. Contributos do estudo**

O estudo contribui para a literatura sobre o tema analisado, pois aprofunda o entendimento sobre a divulgação de capital intelectual, num contexto ainda pouco explorado, ou seja, as universidades, onde o conhecimento é um importante meio de criação de valor.

O estudo focou-se concretamente na UMinho, procurando-se aplicar os modelos teóricos ao contexto prático da universidade, o que pode contribuir para o aumento da consciencialização destas organizações sobre a importância do capital intelectual e o seguimento das melhores práticas.

## **5.3. Limitações**

Todos os estudos de investigação apresentam limitações, pelo que os resultados alcançados devem ser interpretados de acordo com as mesmas.

Tratando-se de um estudo de caso e de tipo exploratório, os resultados não podem ser extrapolados. Dada a análise qualitativa efetuada, a subjetividade é uma característica inerente à interpretação dos documentos disponíveis e de consulta ao público em geral. Adicionalmente, pode não estar ao alcance do investigador o acesso a toda informação, nomeadamente a que se destina ao público interno.

#### **5.4. Pistas para investigação futura**

Como sugestão para futura investigação, seria interessante alargar o âmbito de estudo e aplicar questionários aos intervenientes responsáveis pela elaboração dos diferentes relatórios elaborados pela UMinho, de modo a avaliar as suas perceções sobre a informação divulgada acerca do capital intelectual. Alargar o âmbito da amostra a outras universidades é outra das sugestões efetuadas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, D. (2013). O relato do capital intelectual nos relatórios e contas das universidades públicas portuguesas: os casos da UMinho, Universidade do Porto e Universidade de Aveiro. Tese de Mestrado em Contabilidade, UMinho – Escola de Economia e Gestão.
- Amaral, F. (2000). “*Curso de Direito Administrativo*”. Coimbra: Almedina.
- Araújo, J. (2007). “Avaliação da gestão pública: a administração pós burocrática”, documento disponível em <http://hdl.handle.net/1822/8309>, acessado em 14 de outubro de 2015.
- Bailoa, S., & Silva, P. (2007) “O Capital Intelectual na Administração Pública. Uma análise a partir das páginas de Internet das Autarquias Portuguesas”, documento disponível em <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234495>, acessado em 13 de outubro de 2015.
- Bezhan, I. (2010). Intellectual capital reporting at UK universities. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.11, n.º 2, pp. 179-207.
- Bisogno, M., Rossi, F., & Polcini, P. (2015). Identifying and disclosing intellectual capital in universities. 11<sup>th</sup> Interdisciplinary workshop on intangibles, intellectual capital and extra-financial information. Athens, Greece, September 17-18.
- Borin, E., & Donato, F. (2015). Unlocking the potential of IC in Italian cultural ecosystems. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.16, n.º 2, pp. 285-304.
- Cabrita, M., & Vaz, J. (2006). Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.4, n.º 1, pp. 11-20.
- Cañibano, L., & Sánchez, P. (2008). Intellectual capital management and reporting in universities and research institutions. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol.26, n.º 2, pp. 7-26.

- Córcoles, Y., Peñalver, J., & Ponce, Á. (2011). Intellectual capital in Spanish public universities: stakeholders' information needs *Journal of Intellectual Capital*, Vol.12, n.º 3, pp. 356-377.
- Cordazzo, M. (2005). IC statement vs environmental and social reports: An empirical analysis of their convergences in the Italian context. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.6, n.º3, pp. 441-464.
- Dumay, J., & Garanina, T. (2013). Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.14, n.º 1, pp. 10-25.
- Dumay, J., Guthrie, J., & Puntillo, P. (2015). IC and public sector: a structured literature review. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.16, n.º 2, pp. 267-284.
- Elena-Pérez, S., Saritas, O., Pook, K., & Warden, C. (2011). Ready for the future? Universities' capabilities to strategically manage their intellectual capital. *Foresight*, Vol.13, n.º 2, pp. 31-48.
- Eustace, C. (2000). The intangible economy: impact and policy issues, report of the High Level Expert Group on the Intangible Economy, Enterprise Directorate-General, European Commission, Brussels, october.
- Fernandes, M. (2009). Developments in Public Accounting in Portugal. Enfoques: *Ciencia Política y Administración Pública*, Vol.11, pp.155-188.
- Financial Accounting Standards Board. (2001). 'Special reporting – business and financial reporting, challenges from the new economy'. Edição Wayne S. Upton Jr.. FASB, Standford Connecticut.
- Global Reporting Initiative. (2004). Public Agency Sustainability Reporting. Amesterdam, Global Reporting Initiative.
- Gomes, P. (2014). "O processo de harmonização do sistema de contabilidade pública na União Europeia". *Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas*, n.º 175, pp. 65-67.
- Gomes, P., Fernandes, M., & Carvalho, J. (2015). The International Harmonization Process of Public Sector Accounting in Portugal: The Perspective of Different

Stakeholders. *International Journal of Public Administration*, Vol.38, n.º 4, pp. 268-281.

Guthrie, J., Petty, R., & Ricceri, F. (2006). The voluntary reporting of intellectual capital: comparing evidence from Hong Kong and Australia. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.7, n.º 2, pp. 254-271.

Guthrie, J., Ricceri, F., & Dumay, J. (2012), "Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research", *The British Accounting Review*, Vol. 44, n.º2, pp. 68-82.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public administration*, Vol.69, n.º 1, pp.3-19.

Jesus, M., & Eirado, J. (2012). Relevance of accounting information to public sector accountability: A study of Brazilian federal public universities. *Tékhné - Review of Applied Management Studies*, Vol.10, n.º 2, pp. 87-98.

Kaplan, R., Norton, D. (2004): Measuring the strategic readiness of intangible assets, *Harvard Business Review*, February, 52-63.

Leitner, K. H. (2004). Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities. *Research evaluation*, Vol. 13, n.º 2, pp. 129-140.

Leitner, K. H., Cujad, A., Elena-Peraz, S., Fazlagic, J., Kalemis, K., Martinaitis, Z., Secundo, G., Sicilia, M.A., & Zaksa, K. (2014). *A Strategic Approach for Intellectual Capital Management in European Universities: Guidelines for Implementation*. Romanian Executive Agency for Higher Education and Research Funding of Romania (UEFISCDI) Blueprint, Vol. 1, Executive Agency for Higher Education, Research, Development and Innovation Funding, Bucharest.

Leitner, K. H., Sammer, M., Graggöber, M., Schartinger, D., & Zielowski, C. (2001). Wissensbilanzierung für Universitäten: Auftragsprojekt für das bm:bwk, Sektion VII, Sektion VIII. *Seibersdorf research*, oktober.

- Lévy, P. (1994). *L'Intelligence Collective. Pour une Anthropologie du Cyberspace*, La Découverte, Paris.
- Low, M., Samkin, G., & Li, Y. (2015). Voluntary reporting of intellectual capital: comparing the quality of disclosures from New Zealand, Australian and United Kingdom universities. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.16, n.º 4, pp. 779-808.
- Marques, M. (2002), *Prestação de contas no setor público*, Lisboa: Dislivro.
- MERITUM (2002). *Proyeto MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management*, Madrid., documento disponível [http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_filer/FINAL\\_REPORT\\_MERITUM.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf),  
acedido em 28 de setembro de 2015.
- Oliveira, L., (2000). A medida e gestão do capital intelectual: O desafio da era do conhecimento. *Comunicación presentada en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión*, Valencia, novembro.
- Oliveira, L., Lima Rodrigues, L., & Craig, R. (2010). Intellectual capital reporting in sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.11, n.º 4, pp. 575-594.
- Pedrini, M. (2007). Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.8, n.º 2, pp. 346-366.
- Ramírez, Y., & Gordillo, S. (2014). Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.15, n.º 1, pp. 173-188.
- Rubin, E., & Kellough, E. (2012). Does civil service reform affect behavior? Linking alternative personnel systems, perceptions of procedural justice, and complaints. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.22, n.º 1, pp.121-141.
- Sánchez, M., & Elena, S. (2006). Intellectual capital in universities Improving transparency and *internal management*. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.7, n.º 4, pp.529-548.

- Sánchez, M., Elena, S., & Castrillo, R. (2009). Intellectual capital dynamics in universities: a reporting model. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.10, n.º 2, pp. 307-324.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2010). Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business*, Vol.45, n.º 4, pp. 375-384.
- Secundo, G., Dumay, J., Schiuma, G., & Passiante, G. (2016). Managing intellectual capital through a collective intelligence approach: An integrated framework for universities. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.17, n.º 2, pp. 298-319.
- Secundo, G., Elena-Perez, S., Martinaitis, Ž., & Leitner, K. H. (2015). An Intellectual Capital Maturity Model (ICMM) to improve strategic management in European universities: a dynamic approach. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.16, n.º 2, pp. 419-442.
- Siboni, B., Nardo, M. T., & Sangiorgi, D. (2013). Italian state university contemporary performance plans: an intellectual capital focus? *Journal of Intellectual Capital*, Vol.14, n.º 3, pp. 414-443.
- Tolofari, S. (2005). New Public Management and Education. *Policy futures in education*, Vol.3, n.º1, pp. 75-89.
- Vagnoni, E., & Oppi, C. (2015). Investigating factors of intellectual capital to enhance achievement of strategic goals in a university hospital setting. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.16, n.º 2, pp. 331-363.
- Vieira, R. (2009). Paradigmas Teóricos da Investigação em Contabilidade. In: Major, M. & Vieira, R. eds. *Contabilidade e Controlo de Gestão Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa, Escolar Editora, pp.11-34.
- Vieira, R. Major, M. & Robalo, R. (2009). Investigação Qualitativa em Contabilidade. In: Major, M. & Vieira, R. eds. *Contabilidade e Controlo de Gestão Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa, Escolar Editora, pp.131-163.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study research: design and methods*. 4 edition. USA. Sage Inc.

## Fontes consultadas

Estatutos da UMinho, documentos disponíveis em <https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Paginas/Estatutos.aspx>, acessado em 12 de setembro de 2016.

Plano de ação para o quadriênio 2013/17, documento disponível em , acessado em 12 de setembro de 2016, acessado em 15 de setembro de 2016.

Plano estratégico da Uminho 2020, documento disponível em <https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Paginas/Planos-e-Relatorios.aspx>, acessado em 12 de setembro de 2016.

Relatório de atividades do Instituto de Ciências Sociais da UMinho 2014, documento disponível em [https://www.ics.uminho.pt/pt/quem-somos/Como-nos-Organizamos/Relatorios-e-Planos/Documents/Relatorio\\_Atividades\\_ICS\\_2014\\_VF.pdf](https://www.ics.uminho.pt/pt/quem-somos/Como-nos-Organizamos/Relatorios-e-Planos/Documents/Relatorio_Atividades_ICS_2014_VF.pdf), acessado em 08 de outubro de 2016.

Relatório de atividades e contas UMinho de 2014, documento disponível em <https://www.UMinho.pt/PT/UMinho/Informacao-Institucional/Paginas/Planos-e-Relatorios.aspx>, acessado 27 de setembro de 2016.

Relatório de atividades e contas UMinho de 2015, documento disponível em <https://www.UMinho.pt/PT/UMinho/Informacao-Institucional/Paginas/Planos-e-Relatorios.aspx>, acessado 27 de setembro de 2016.

Relatório de sustentabilidade da UMinho de 2012/2013, documento disponível em [http://www.UMinho.pt/docs/relat%C3%B3rios-de-actividade/2014/12/16/relat%C3%B3rio\\_sustentabilidade\\_2012\\_2013.pdf](http://www.UMinho.pt/docs/relat%C3%B3rios-de-actividade/2014/12/16/relat%C3%B3rio_sustentabilidade_2012_2013.pdf), acessado em 28 de setembro de 2015.

Relatório de sustentabilidade da UMinho de 2014, documento disponível em [https://www.UMinho.pt/PT/UMinho/Sustentabilidade/Documents/RSUM14\\_final\\_28jan.pdf](https://www.UMinho.pt/PT/UMinho/Sustentabilidade/Documents/RSUM14_final_28jan.pdf), acessado 08 de junho de 2016.

## **Legislação**

Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, que aprova o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas.

Decreto-Lei n.º 232/97, de 03 de setembro, que aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública.

Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, que aprova o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.

Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro, que aprova a Lei de Bases da Contabilidade Pública.

Portaria n.º 794/2000, de 20 de setembro que aprova o Plano Oficial de Contabilidade para o Setor da Educação.

Regulamento (UE) n.º 549/2013 do parlamento europeu e do conselho, de 21 de maio, que aprova o sistema europeu de contas nacionais e regionais na união europeia – SEC 2010.