



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas
Curso de Doctorado en Contabilidad y Organización de Empresas

A Comunicação Institucional das Universidades e o Relato de Capital Intelectual

Um estudo nas Universidades Ibéricas

TESE DOUTORAL

Apresentada por:

Eleutério Machado
ISCA / Universidade de Aveiro

Dirigida por:

Professor Doutor Jesus Rodríguez Pomedá
Universidad Autónoma de Madrid

Madrid, 2007





AGRADECIMENTOS

Agradecer é quase sempre tão delicado e complexo como pedir apoio e colaboração, porque a diferença entre as duas situações é muito pequena: em vez do risco de receber uma recusa, no último caso, corre-se o risco ainda maior de omitir alguém no momento do reconhecer e agradecer...

Para conseguir levar a bom termo a realização deste trabalho, foi necessário o apoio e a colaboração de tantas pessoas que correria realmente o risco de cometer alguma ofensa involuntária se tentasse, aqui e agora, agradecer a todas, porque a minha falta de memória provocaria sempre algumas vítimas inocentes. Por isso não farei sequer a tentativa de as mencionar, para não me arriscar a cometer alguma omissão e injustiça. Mas a todas agradeço com a maior sinceridade, esperando poder um dia retribuir.

No entanto, cometeria outra grande injustiça se não abrisse uma excepção para nomear aqui as pessoas cujo contributo directo ou indirecto foi decisivo para concretização desta espécie de sonho em formato académico.

Entre as pessoas que não tenho o direito de esquecer, contam-se as que menciono abaixo, sem nenhuma preocupação de ordem, e para os quais vai o meu muito especial agradecimento, na esperança de não as ter desiludido:

-  A minha esposa Maria dos Anjos, porque não me deixou desistir...
-  As minhas filhas, genros e netos, pelas minhas longas ausências...
-  Os colegas João Sousa e Helena Inácio, pelas peregrinações até Madrid...
-  O Prof. Doutor Jesús Rodríguez Pomedá, pela sua enorme paciência...

INVOCAÇÃO AOS POETAS

(Aos meus poetas de todos os dias)

***Despacito y buena letra:
El hacer las cosas bien
Importa más que el hacerlas***

Antonio Machado (Poesía, Editores Mexicanos Unidos, México, 1987)

***Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena***

Fernando Pessoa (Antologia Poética, Ed. Ulisseia , Lisboa, 1995)

**Eles não sabem, nem sonham,
Que o sonho comanda a vida,
Que sempre que um homem sonha
O mundo pula e avança
Como bola colorida
Entre as mãos de uma criança**

António Gedeão (Poemas escolhidos, Ed. João Sá da Costa, Lisboa, 2002)

ÍNDICE GERAL

	Pág.
Índice Geral	v
Conteúdos digitais em CD-ROM	ix
Índice de Quadros	x
Índice de Gráficos	xiii
Lista de Abreviaturas	xv
Sumário Executivo	xvii
Sumario Ejecutivo	xviii
Executive Summary	xix
Capítulo 1 Introdução	1
1.0 Resumo	2
1.1 Breve apresentação do tema do estudo	3
1.2 Descrição sumária dos conteúdos	4
1.2.1 Introdução	4
1.2.2 A comunicação institucional, o capital intelectual e as universidades	5
1.2.3 Investigação empírica (I): - Pesquisa em <i>Websites</i> de Universidades Ibéricas	6
1.2.4 Investigação empírica (II): - Inquérito às Universidades Ibéricas	8
1.2.5 Modelo de Indicadores de Capital Intelectual aplicável às Universidades	10
1.2.6 Conclusão	11
1.3 Referências metodológicas	12
1.4 Objectivos e motivações	14
1.4.1 As motivações	14
1.4.2 Os objectivos	16
1.5 Resultados esperados	17
Capítulo 2 A comunicação institucional, o capital intelectual e as universidades	21
2.0 Resumo	22
2.1 A comunicação institucional nas organizações	23
2.1.1 Enquadramento genérico	23
2.1.2 A gestão da comunicação: Porquê? Para quem? Qual o uso?	27

	Pág.
2.1.2.1	32
2.1.2.2	34
2.1.2.3	37
2.1.3	39
2.1.3.1	39
2.1.3.2	40
2.1.3.3	51
2.2	56
2.2.1	56
2.2.2	60
2.2.3	63
2.3	65
2.3.1	65
2.3.1.1	65
2.3.1.2	73
2.3.2	78
2.4	82
2.4.1	82
2.4.2	83
2.4.3	83
2.5	85
Capítulo 3	87
Investigação empírica (I): - Pesquisa em Websites de Universidades Ibéricas	
3.0	88
3.1	89
3.2	95
3.3	107
3.3.1	107
3.3.2	111
3.3.2.1	112
3.3.2.2	117
3.4	145
Capítulo 4	149
Investigação empírica (II): - Inquérito às Universidades Ibéricas	
4.0	150
4.1	151

	Pág.
4.1.1 Antecedentes	151
4.1.2 Objectivos	153
4.1.3 Hipóteses de trabalho	155
4.2 Planeamento e implementação	157
4.3 Resultados do inquérito e sua discussão	162
4.3.1 Constituição da amostra	162
4.3.2 Construção das escalas e análise de fidelidade	165
4.3.3 Estatística descritiva	166
4.3.3.1 Caracterização da amostra	167
4.3.3.2 Itens do Grupo B – A Informação Institucional	168
4.3.3.3 Itens do Grupo C – Validação de Indicadores	173
4.3.3.4 Escalas do Inquérito	179
4.3.4 Análise de inferência estatística	185
4.4 Comentário final sobre o inquérito	214
4.4.1 Análise descritiva	214
4.4.2 Análise de inferência estatística	215
4.5 Entrevistas a dois administradores de universidades	220
Capítulo 5 Modelo de relato de capital intelectual aplicável às Universidades	223
5.0 Resumo	224
5.1 Considerações genéricas	225
5.1.1 Enquadramento	225
5.1.2 Objectivos	228
5.1.3 Indicadores de capital intelectual	237
5.2 Proposta para um modelo de indicadores de capital intelectual	244
5.2.1 Pressupostos	244
5.2.2 Caracterização da estrutura geral do modelo	245
5.2.3 Aplicabilidade no contexto das Universidades	253
5.2.3.1 Preparação	254
5.2.3.2 Implementação	255
5.2.3.3 Contextualização na comunicação institucional	258
5.3 Comentário final	259
Capítulo 6 Conclusão	261
6.0 Resumo	262
6.1 Reflexões críticas	263

	Pág.	
6.1.1	Processo e cronologia do trabalho	263
6.1.2	Dificuldades e obstáculos	264
6.1.3	Omissões e erros	266
6.2	Resultados atingidos	268
6.2.1	Enquadramento teórico e revisão da literatura	268
6.2.2	Investigação empírica	270
6.2.2.1	Pesquisa nos <i>Websites</i>	270
6.2.2.2	Inquérito às Universidades Ibéricas	272
6.2.2.3	Modelo de indicadores de Capital Intelectual	274
6.2.3	Apreciação global numa perspectiva pessoal	275
6.3	Linhas de investigação potenciais	276
6.3.1	Comunicação institucional nas organizações não empresariais	276
6.3.2	Comunicação institucional nas universidades	276
6.3.3	Relato de Capital Intelectual nas universidades	277
	Referências bibliográficas	279
	Anexos	299
2.1	Listagem de Modelos de CI e das suas aplicações	301
4.1	Carta e memorando justificativo do questionário	305
4.2	Perguntas das entrevistas realizadas	309
5.1	Construção dos indicadores agregados	310

Conteúdos digitais em CD-ROM

Nome da pasta	Nome do ficheiro
TESE_FINAL	Entrada
	Capítulo_1
	Capítulo_2
	Capítulo_3
	Capítulo_4
	Capítulo_5
	Capítulo_6
	Referências_Bibliográficas
	Anexos
Tese_Anexos CD	Entrevista_UA
	Entrevista_UAM
	Envio_Questionário
	FICHA WEB_V
	Inquérito_Tabelas
	Pesquisa_Sites_Bloco_1+3
	Pesquisa_Unificada_Bloco2
	Pesquisa_Variáveis
	Quadros CI
	QUEST_VII
	Resp_Unificadas_Grupo B
	Resp_Unificadas_Grupo C

ÍNDICE DE QUADROS

Nº	Título	Pág.
Capítulo 2		
2.1	Os problemas a resolver	46
2.2	As soluções propostas	47
2.3	Os resultados desejados	48
2.4	As responsabilidades pela implementação	49
2.5	As motivações para a mudança	49
2.6	As dificuldades práticas	50
2.7	A monitorização do progresso	50
2.8	Comparação de modalidades de relato voluntário	81
Capítulo 3		
3.1	Grupos de itens e respectivas variáveis descritivas e quantificadas	104
3.2	Tabela de pontuação para observação de <i>Websites</i>	105
3.3	Resumo das entidades observadas	106
3.4	% de Universidades Públicas que NÃO disponibilizavam a informação	107
3.5	% de Universidades Privadas que NÃO disponibilizavam a informação	108
3.6	% de Institutos Politécnicos que NÃO disponibilizavam a informação	108
3.7	Caracterização da amostra - País	113
3.8	Caracterização da amostra – Regime de Gestão	114
3.9	Estatísticas – informação descritiva	114
3.10	Estatísticas – informação quantificada	115
3.11	Teste paramétrico <i>t de Student</i> - informação descritiva	118
3.12	Teste K-S (Kolmogorov-Smirnov - informação descritiva	120
3.13	Teste de Mann-Whitney - informação descritiva	121
3.14	Estatísticas observadas – informação descritiva	122
3.15	Teste paramétrico <i>t de Student</i> - informação quantificada	124
3.16	Teste K-S (Kolmogorov-Smirnov - informação quantificada	125
3.17	Teste de Mann-Whitney - informação quantificada	125
3.18	Estatísticas observadas – informação quantificada	126
3.19	Teste paramétrico <i>t de Student</i> - informação descritiva	127
3.20	Teste K-S (Kolmogorov-Smirnov - informação descritiva	128
3.21	Teste de Mann-Whitney - informação descritiva	129
3.22	Estatísticas observadas – informação descritiva	129
3.23	Teste paramétrico <i>t de Student</i> - informação quantificada	131
3.24	Teste K-S (Kolmogorov-Smirnov - informação quantificada	131

	Pág.	
3.25	Teste de Mann-Whitney - informação quantificada	132
3.26	Estatísticas observadas – informação quantificada	133
3.27	Teste t para amostras emparelhadas	134
3.28	Teste K-S (Kolmogorov-Smirnov)	135
3.29	Teste do sinal de Wilcoxon para amostras emparelhadas	136
3.30	Estatísticas observadas	137
3.31	Teste t para amostras emparelhadas	138
3.32	Teste do sinal de Wilcoxon para amostras emparelhadas	139
3.33	Estatísticas observadas	139
3.34	Teste t para amostras emparelhadas	141
3.35	Teste do sinal de Wilcoxon para amostras emparelhadas	141
3.36	Estatísticas observadas	142
3.37	Análise descritiva	143
3.38	Análise de inferência estatística	144
Capítulo 4		
4.1	Grupo B – Informação institucional das IES	155
4.2	Grupo C - Inquérito de validação de indicadores de CI	156
4.3	Tabela de validação (Grupo C)	156
4.4	Respostas por País	163
4.5	Respostas por regime de gestão	164
4.6	Análise de fidelidade: - valores do Alfa de Cronbach	166
4.7	Caracterização da amostra por País	167
4.8	Caracterização da amostra por regime de gestão	167
4.9	Estatísticas do Grupo B – A Informação Institucional das IES	171
4.10	Estatísticas do Grupo C – Indicadores de Capital Intelectual	175
4.11	Escalas do Grupo B	179
4.12	Grupo C – Validação de Indicadores de um Modelo de Relato de CI	182
4.13	Hipótese 1 - A.1) – Análise conjunta de todas as questões	187
4.14	Hipótese 1 - A.2) – Análise individual dos cinco grupos de questões	189
4.15	Hipótese 1 - B.1) – Análise conjunta de todas as questões	191
4.16	Hipótese 1 - B.2) – Análise para cada um dos grupos de questões	196
4.17	Hipótese 2 – A) – Análise global para ambos os países	198
4.18	Hipótese 2 – A) – Análise por país	199
4.19	Hipótese 3	201
4.20	Hipótese 4 - A.1) – Análise conjunta de todos os indicadores	202
4.21	Hipótese 4 - A.2) – Análise individual dos quatro grupos de indicadores	204
4.22	Hipótese 4 - B.1) – Análise conjunta de todos os indicadores	205

	Pág.
4.23 Hipótese 4 - B. 2) – Análise individual dos quatro grupos de indicadores	208
4.24 Hipótese 5 - A) – Análise global para ambos os países	210
4.25 Hipótese 5 - B) – Análise individual por país	211
4.26 Hipótese 6	212
4.27 Comentário Final - Grupo B – Informação institucional das IES	214
4.28 Comentário Final - Grupo C – Validação de indicadores de CI	215
4.29 Comentário Final - Análise de inferência estatística - Hipótese 1	216
4.30 Comentário Final - Análise de inferência estatística - Hipótese 2	216
4.31 Comentário Final - Análise de inferência estatística - Hipótese 3	217
4.32 Comentário Final - Análise de inferência estatística - Hipótese 4	217
4.33 Comentário Final - Análise de inferência estatística - Hipótese 5	218
4.34 Comentário Final - Análise de inferência estatística - Hipótese 6	218
4.35 Resumo e análise comparativa das entrevistas	222
Capítulo 5	
5.1 Enquadramento superestrutural	230
5.2 Planeamento estratégico	233
5.3 Boas práticas de gestão corrente	235
5.4 Processo elaboração de indicadores	242
5.5 Aspectos básicos no desenho de indicadores	243
5.6 Estrutura geral do modelo	249
5.7 Tabela de indicadores	252
5.8 Modelo de relatório de CI	257

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	Título	Pág.
Capítulo 3		
3.1	% de Universidades Públicas que NÃO disponibilizavam a informação	107
3.2	% de Universidades Privadas que NÃO disponibilizavam a informação	108
3.3	% de Institutos Politécnicos que NÃO disponibilizavam a informação	109
3.4	Caracterização da amostra - País	113
3.5	Caracterização da amostra – Regime de Gestão	114
3.6	Valores médios observados para os vários itens (barras)	116
3.7	Valores médios observados para os vários itens (diagramas de caixa)	117
3.8	Estatísticas observadas – informação descritiva	123
3.9	Estatísticas observadas – informação quantificada	126
3.10	Estatísticas observadas – informação descritiva	130
3.11	Estatísticas observadas – informação quantificada	133
3.12	Conteúdos da informação	137
3.13	Conteúdos da informação	140
3.14	Conteúdos da informação	142
Capítulo 4		
4.1	Respostas por país: -frequências absoluta e relativa	163
4.2	Respostas por regime de gestão: - frequência absoluta e relativa	164
4.3	Caracterização da amostra por país	167
4.4	Caracterização da amostra por regime de gestão	168
4.5	Respostas por regime de gestão: - frequência absoluta e relativa	173
4.6	Valores médios observados – VC1 - Actividades	176
4.7	Valores médios observados – VC2 – Recursos de Capital Humano (CH)	176
4.8	Valores médios observados – VC3 - Recursos de Capital Estrutural (CE)	177
4.9	Valores médios observados – VC4 - Recursos Capital Relacional (CR)	178
4.10	Escalas do Grupo B – Histogramas e diagramas de caixa	181
4.11	Grupo B – A Informação Institucional das IES	182
4.12	Grupo C – Validação de Indicadores de um Modelo de Relato de CI	184
4.13	Grupo C – Validação de Indicadores de um Modelo de Relato de CI	184
4.14	Hipótese 1 - A.1) – Análise conjunta de todas as questões	188
4.15	Hipótese 1 - A.2) – Análise individual dos cinco grupos de questões	190
4.16	Hipótese 1 B.1) – Análise conjunta de todas as questões	194
4.17	Hipótese 1 - B.2) – Análise para cada um dos grupos de questões	196
4.18	Hipótese 2 – A) – Análise global para ambos os países	198
4.19	Hipótese 2 – A) – Análise por país	200

	Pág.
4.20 Hipótese 3	201
4.21 Hipótese 4 - A.1) – Análise conjunta de todos os indicadores	203
4.22 Hipótese 4 A.2) – Análise individual dos quatro grupos de indicadores	204
4.23 Hipótese 4 - B.1) – Análise conjunta de todos os indicadores	208
4.24 Hipótese 4 - B. 2) – Análise individual dos quatro grupos de indicadores	209
4.25 Hipótese 5 - A) – Análise global para ambos os países	210
4.26 Hipótese 5 - B) – Análise individual por país	211
4.27 Hipótese 6	213

LISTA DE ABREVIATURAS

<i>Abreviatura</i>	<i>Significado</i>
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
CI	Capital Intelectual
CIC	Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento
CRUE	Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas
CRUP	Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas
EBR	Enhanced Business Reporting
EHEA	European Higher Education Area
ERA	European Research Area
EUA	European University Association
FASB	Financial Accounting Standards Board
GRI	Global Reporting Initiative
HEI	Higher Education Institution
IASB	International Accounting Standards Board
IFAC	International Federation of Accountants
IES	Instituição de Ensino Superior
IOSCO	International Organization of Securities Commissions
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
OFR	Operational and Financial Reporting
TBL	Triple Bottom Line
TIC	Tecnologias de informação e Comunicação
XBRL	Extended Business Reporting Language

SUMÁRIO EXECUTIVO

O estudo integra uma componente teórica de revisão de literatura e um trabalho empírico que inclui pesquisas em *Websites*, inquéritos e entrevistas, interligados por um tema central:

- Discutir a utilidade de novas práticas e instrumentos de comunicação institucional mais alargada que melhore a transparência e comparabilidade das universidades.

Com base neste tema central, foi definida a estrutura do estudo teórico e da investigação empírica a realizar, limitados ao âmbito das Universidades e de outras Instituições de Ensino Superior (IES) de Espanha e de Portugal, visando dar algum contributo para equacionar e clarificar um problema, associado e decorrente do tema central, para cuja resolução o trabalho se deve contribuir, sobretudo no domínio da investigação aplicada:

- A aceitabilidade e viabilidade do alargamento da comunicação institucional nas IES, através da introdução de novas práticas e instrumentos que melhorem a transparência e a comparabilidade, com destaque para o relato de capital intelectual.

O estudo procura justificar a opção pelo relato de capital intelectual como importante instrumento de alargamento e de aprofundamento da comunicação institucional das universidades e outras IES, com base na larga abrangência de conteúdos e na fácil adequação ao carácter específico daquelas instituições, onde o conhecimento e o capital intelectual desempenham um papel fundamental nas principais actividades desenvolvidas (ensino, investigação e extensão) e nos recursos intangíveis envolvidos (humanos, estruturais e relacionais).

Dentro desta opção, elege-se como um possível contributo específico e como uma solução parcelar para o problema identificado:

- Uma proposta de um modelo de relato de capital intelectual para universidades, com adequado enquadramento estratégico e operacional, baseado em indicadores agregados, que representem de forma inteligível para os *stakeholders*: i) - a evolução das performances das actividades (ensino, investigação e extensão); ii) – a situação e caracterização dos recursos de capital intelectual envolvidos (humanos, estruturais e relacionais).

SUMARIO EJECUTIVO

El estudio integra una componente teórica de revisión de literatura y un trabajo empírico, que contempla una pesquisa en *Websites*, cuestionarios y entrevistas, interconectados por un tema central:

- Discutir la utilidad de nuevas prácticas e instrumentos de comunicación institucional más ampliada para mejorar la transparencia y la comparabilidad de las universidades.

A partir de este tema central, fue definida una primera estructura del estudio teórico y de la investigación empírica a realizar, limitando el ámbito a las Universidades y a otras Instituciones de Enseñanza Superior (IES) de España y de Portugal. En este contexto fue detectado y ponderado un problema de fondo, asociado y resultante del tema, para cuya resolución el trabajo podría contribuir, en una perspectiva de investigación aplicada:

- Evaluar la aceptabilidad y la viabilidad de la ampliación de la comunicación institucional de las IES de España y Portugal, para mejorar su transparencia y su comparabilidad, con recurso a nuevas prácticas e instrumentos de relato, especialmente el informe de capital intelectual.

En el estudio son introducidas y debatidas las cuestiones de la comunicación de las organizaciones y del papel desempeñado por el informe de capital intelectual, con enfoque en las universidades y en otras IES. Es justificada la preferencia por el informe de capital intelectual como instrumento de ampliación de la comunicación institucional, por el abarque de contenidos, por la fácil adecuación al carácter específico de aquellas instituciones y por el papel del conocimiento y del capital intelectual en las actividades y en los recursos intangibles envueltos.

La posible contribución específica del estudio para la solución parcelar del problema identificado será constituida por:

- Una propuesta de modelo de informe de capital intelectual para universidades, con encuadramiento estratégico y operacional y basado en indicadores agregados que representen de forma inteligible para los *stakeholders*: i) - la evolución de “performance” de las actividades (enseñanza, investigación y extensión); ii) – la situación y la caracterización de los recursos de capital intelectual envueltos (humanos, estructurales y relacionales).

EXECUTIVE SUMMARY

The study consists of a theoretical survey and empirical work including research in websites, inquiries and interviews, linked through a central subject:

- To discuss the usefulness of new practices and instruments for a broader institutional communication model, which improves transparency and comparability of universities.

Based on this central subject was defined the structure of the theoretical approach and the empirical investigation to be carried out, limited to the ambit of the universities and other Higher Education Institutions (HEI) of Spain and Portugal, aiming to contribute to outline and clarify a problem, associated with and stemming from the central subject, for the resolution of which the work should contribute, especially in the domain of applied investigation:

- The acceptability and the viability of broader institutional communication in the HEI, through the introduction of new practices and instruments which may improve transparency and comparability, outstandingly the intellectual capital report

The study intends to justify the option for the intellectual capital report as an important instrument to the widening and deepening of the institutional communication of universities and other HEIs, in view of its vast contents and easy adjustment to the specific character of those institutions, in whose main activities (education, investigation and extension) and intangible resources involved (human, structural and relational) knowledge and intellectual capital play such an important role.

Within this option, and as a partial solution for the identified problem, one possible specific contribution is selected:

- A proposal of an intellectual capital report model for universities, with adequate strategic and operational framing, based on aggregated indicators, which represent in a way intelligible for stakeholders: i) the evolution of the performances of the activities (education, investigation and extension); ii) the situation and characterization of the intellectual capital resources involved (human, structural and relational).

Capítulo 1

Introdução

1.0 – Resumo

1.1 – Breve apresentação do tema do estudo

1.2 – Descrição sumária dos conteúdos

1.2.1 – Introdução

1.2.2 – A comunicação institucional, o capital intelectual e as universidades

1.2.3 - Investigação empírica (I): - Pesquisa em *Websítes* de Universidades Ibéricas

1.2.4 – Investigação empírica (II): - Inquérito às Universidades Ibéricas

1.2.5 – Modelo de Indicadores de Capital Intelectual aplicável às Universidades

1 2.6 - Conclusão

1.3 – Referências metodológicas

1.4 – Motivações e objectivos

1.4.1 – As motivações

1.4.2 – Os objectivos

1.5 – Resultados esperados

1.0 - Resumo

No “Capítulo 1 – Introdução” é feita uma apresentação geral do tema do estudo e são apresentados os principais conteúdos do trabalho de investigação.

O tema geral do estudo enquadra-se na evolução recente da comunicação institucional das organizações empresariais e não empresariais, em especial os movimentos de alargamento. O trabalho de investigação incide sobre o papel do relato do capital intelectual na comunicação institucional, focando o caso específico das Universidades e de outras Instituições de Ensino Superior (IES), com uma aplicação empírica em Espanha e Portugal.

Este capítulo introdutório está organizado em cinco partes, correspondentes aos objectivos enunciados atrás. Assim:

- No ponto “1.1 – Breve apresentação do tema estudo” apresenta-se uma síntese do tema central e da orientação específica do estudo de investigação.
- No ponto “1.2 – Descrição sumária dos conteúdos” faz-se uma descrição sumária do conteúdo de cada um dos capítulos que constituem o estudo, para facilitar uma visão global e permitir um melhor acompanhamento da sua leitura.
- No ponto “1.3 – Referências metodológicas” são descritas de forma resumida as metodologias de investigação a que se recorreu durante a preparação e elaboração do estudo, fundamentando as opções assumidas.
- No ponto “1.4 – Objectivos e motivações” são referidos os objectivos a atingir e são apresentadas algumas das motivações subjacentes à escolha do tema e à sua apresentação no contexto de um programa de doutoramento.
- No ponto “1.5 – Resultados esperados” indicam-se alguns dos potenciais resultados que é razoável poder atingir tendo em conta as especificidades do tema e do contexto da aplicação empírica.

1 – Breve apresentação do tema do estudo

O estudo integra uma componente teórica de revisão de literatura e um trabalho empírico, que contempla uma pesquisa em *Websites*, inquéritos e entrevistas, interligados pelo tema central do estudo:

- Discutir a utilidade de novas práticas e instrumentos de comunicação institucional mais alargada para melhorar a transparência e a comparabilidade das universidades

A partir deste tema central, foi definida uma primeira estrutura do estudo teórico e da investigação empírica a realizar, limitando o âmbito às Universidades e de outras Instituições de Ensino Superior (IES) de Espanha e de Portugal. Neste contexto foi detectado e equacionado um problema de fundo, associado e decorrente do tema, para cuja resolução o trabalho poderia contribuir, numa perspectiva de investigação aplicada:

- Avaliar a aceitabilidade e a viabilidade do alargamento da comunicação institucional das IES de Espanha e Portugal, para melhorar a sua transparência e a sua comparabilidade, com recurso a novas práticas e instrumentos de relato, em especial o relato de capital intelectual.

No estudo são introduzidas e debatidas as questões da comunicação das organizações e do papel desempenhado pelo relato de capital intelectual, com enfoque nas universidades e em outras IES. É justificada a preferência pelo relato de capital intelectual como instrumento de alargamento da comunicação institucional, pela abrangência de conteúdos, pela fácil adequação ao carácter específico daquelas instituições e pelo papel do conhecimento e do capital intelectual nas actividades e nos recursos intangíveis envolvidos.

O possível contributo específico do estudo para a solução parcelar do problema identificado será constituído por:

- Uma proposta de modelo de relato de capital intelectual para universidades, com enquadramento estratégico e operacional e baseado em indicadores agregados que representem: i) - a evolução de performance das actividades (ensino, investigação e extensão); ii) – a situação e a caracterização dos recursos de capital intelectual envolvidos (humanos, estruturais e relacionais).

1.2 – Descrição sumária dos conteúdos

O estudo é apresentado em seis capítulos e compreende ainda as referências bibliográficas e os anexos, como consta do índice geral. É também disponibilizada em CD-ROM uma versão alargada do estudo que contempla todos os conteúdos referidos e ainda os diversos ficheiros informáticos complementares, listados no final do índice geral, relativos à pesquisa nos *Websites*, aos inquéritos e às entrevistas, cuja inclusão na versão impressa tornaria o trabalho mais pesado e difícil de consultar.

A seguir apresentam-se as sínteses dos conteúdos dos seis capítulos que constituem o corpo de estudo, para facilitar uma visão global e permitir um melhor acompanhamento da sua leitura.

1.2.1 – Introdução

Como o próprio título indica reúnem-se neste capítulo as matérias genéricas necessárias para uma introdução da problemática e da estrutura do trabalho, assim como para uma apresentação sumária da investigação realizada e dos resultados obtidos. Assim:

- No ponto 1.1 é feita uma breve descrição do tema central do estudo, no contexto da problemática da comunicação institucional das universidades e de outras IES, focando a utilidade de novas práticas e instrumentos de comunicação alargada para melhorar a transparência e a comparabilidade; é discutida a sua aceitabilidade e a sua viabilidade e é apresentado o contributo do estudo nesse domínio, sob a forma de uma proposta de modelo de relato de capital intelectual para as universidades;
- No ponto 1.2 é apresentado uma descrição sumária dos conteúdos do estudo, através de uma síntese elaborada para cada um dos seis capítulos;
- No ponto 1.3 são indicadas as referências metodológicas enquadradas no estudo, relativas à revisão da literatura e ao trabalho empírico realizado nas universidades ibéricas, que contemplou uma pesquisa nos respectivos *Websites*, um inquérito dirigido aos seus gestores e ainda duas entrevistas a administradores universitários;

- No ponto 1.4 são descritas as motivações académicas e pessoais para a escolha do tema e implementação do estudo no contexto de um programa de doutoramento. São também indicados os objectivos a atingir com a sua realização, os quais convergem, em última instância, na elaboração da referida proposta de modelo de capital intelectual;
- Finalmente, no ponto 1.5 descrevem-se os resultados esperados do estudo, que são de índole variada, mas que convergem na comprovação da aceitabilidade e da viabilidade de um instrumento de relato de capital intelectual, que integre a comunicação institucional das universidades e que contribua para melhorar a sua transparência e comparabilidade.

1.2.2 - A comunicação institucional, o capital intelectual e as universidades

Este capítulo tem como objectivo apresentar o enquadramento e a fundamentação teórica do tema do trabalho, que tem a ver com a comunicação institucional das organizações e com o papel do relato de capital intelectual, nomeadamente no contexto das Universidades. Recorre-se essencialmente a uma revisão da literatura e dos estudos mais recentes sobre o tema central e sobre as questões relacionadas. Assim:

- No ponto 2.1, após algumas considerações prévias sobre a problemática genérica da comunicação institucional e da divulgação de informação, aborda-se a questão mais abrangente da comunicação institucional das organizações empresariais ou não empresariais. Procura-se reunir contributos para a discussão das motivações para divulgar informação, dos seus potenciais utilizadores e do seu uso efectivo. Depois entra-se na discussão do processo de alargamento da informação institucional, utiliza-se uma abordagem aos modelos desenvolvidos nas últimas décadas para as organizações empresariais. A terminar, estabelece-se um contraponto com as organizações não empresariais;
- No ponto 2.2 foca-se o tema mais restrito do papel do relato de capital intelectual, como um dos elementos importantes da estrutura de divulgação de informação alargada nas organizações, quer as empresariais, quer as não empresariais. São abordadas também as iniciativas de harmonização e de integração do relato de capital intelectual na comunicação institucional;

- No ponto 2.3 dirige-se a atenção para a problemática mais específica do relato de capital intelectual no âmbito da comunicação institucional das universidades. Abordam-se os múltiplos desafios que as universidades poderão ter que enfrentar no presente e no futuro próximo, procurando enquadrar nesse contexto o relato do capital intelectual, preferencialmente integrado em outras metodologias e soluções de alargamento da comunicação institucional.
- No ponto 2.4 são referidas sumariamente algumas das linhas de investigação empírica que podem resultar do enquadramento teórico apresentado e é feita uma síntese da investigação empírica que se pretende efectivamente realizar no contexto das universidades ibéricas, a qual vai ser objecto de tratamento desenvolvido nos dois capítulos seguintes;
- Finalmente do Ponto 2.5 é apresentado um comentário final de síntese do capítulo, apresentando as três ideias-força que se espera que resultem da sua leitura.

1.2.3 - Investigação empírica (I): - Pesquisa em *Websites* de Universidades Ibéricas

O conteúdo deste capítulo consiste na descrição de uma pesquisa realizada nos *Websites* de um grande número de universidades e outras IES de Espanha e de Portugal, num total de 112 instituições (ver Anexo 1.1). Esta pesquisa foi inicialmente planeada com o objectivo de obter informação institucional genérica sobre as entidades que iriam ser objecto de um inquérito, apresentado no Capítulo 4. No entanto, considerando o elevado potencial de conteúdos informativos dos *Websites*, o objectivo da pesquisa foi depois ampliado, procurando recolher também dados relativos ao destaque de divulgação de alguns tipos de informação institucional, em especial a relacionada com os intangíveis do conhecimento e de capital intelectual. Além disso, foram também abrangidas outras matérias cuja divulgação se relacione com os conceitos de transparência e de comparabilidade institucional, como é caso da informação financeira, estratégica, de governo ou ambiental. Neste capítulo são abordados os seguintes assuntos:

-
- No ponto 3.1 são enquadrados e descritos os aspectos mais significativos da preparação da pesquisa. São depois apresentados os principais objectivos a atingir e são formuladas três hipóteses de trabalho:
 - Uma hipótese principal, sobre a eventual correlação de algumas práticas correntes de divulgação voluntária de informação nos *Websites* com o país de localização (Espanha ou Portugal) ou com regime de gestão (público ou privado);
 - Duas hipóteses complementares relacionadas com a comparação entre: i) – o destaque dado à informação quantificada e à informação descritiva; ii) – o destaque dado à informação académica e a outros conteúdos informativos.
 - No ponto 3.2 são apresentados os detalhes mais importantes sobre o processo de implementação da pesquisa e é descrita e justificada a metodologia utilizada. Tratando-se de uma metodologia com forte componente de elaboração própria, são referidos contributos para a discussão dos seus pontos fracos e também das vantagens que determinaram a opção por este tipo de pesquisa. São referidos os instrumentos utilizados e é traçado um quadro das observações efectuadas nos *Websites*, entre finais de 2005 e inícios de 2006.
 - No ponto 3.3 são descritos os resultados obtidos nos dois blocos de dados efectivos que resultaram da pesquisa, um relativo à informação institucional genérica e outro relativo à informação sobre actividades, recursos, estratégia e governabilidade. Merece especial destaque a discussão deste último bloco de dados, que foi objecto de tratamento estatístico mais desenvolvido, contemplando a análise estatística descritiva e a análise de inferência estatística. Os resultados desse tratamento estatístico conduzem a uma clara confirmação das três hipóteses de trabalho formuladas, referidas no ponto 3.1;
 - Finalmente, no ponto 3.4 é apresentado um comentário final sobre a pesquisa e sobre os resultados obtidos, procurando justificar a sua utilidade para a fundamentação geral do trabalho e também para a realização do inquérito de que trata o Capítulo 4. Embora que esta pesquisa

não constitua o cerne do trabalho, dado que tem evidente carácter complementar, deve sublinhar-se a sua importância para o prosseguimento da investigação.

1.2 4 - Investigação empírica (II): - Inquérito às Universidades Ibéricas

No capítulo são descritos os processos e os resultados do inquérito que foi dirigido à quase totalidade das universidades e outras IES ibéricas, cujos *Websites* tinham também sido objecto da pesquisa referida no Capítulo 3. No total foram enviadas 112 mensagens de correio electrónico com os pedidos de reposta ao inquérito, as quais deveriam ser dadas exclusivamente através de um *Site* criado para o efeito na Internet. Os pedidos de resposta, acompanhados por um memorando justificativo, foram dirigidos directamente aos Reitores das Universidades e aos Presidentes dos Institutos Politécnicos, vencidas que foram algumas dificuldades logísticas, como a falta de endereços ou a rejeição sistemática das mensagens em alguns sistemas no destino. Neste capítulo são tratados os seguintes assuntos específicos:

- No ponto 4.1 apresentam-se os antecedentes que justificaram os objectivos definidos para o inquérito: - em primeiro lugar, recolher as opiniões sobre o relato institucional e relacioná-las com alguma característica estruturais, como o país, o regime de gestão, a antiguidade e a dimensão das instituições; depois, validar uma proposta de indicadores de um modelo de indicadores de capital intelectual, a integrar num contexto da divulgação alargada de informação institucional. Em função desses objectivos, foram formuladas as seguintes hipóteses de trabalho para a preparação do inquérito e para o tratamento estatístico das respostas: i) - a maioria das opiniões recolhidas ser concordante com as posições enunciadas nas questões do questionário; ii) - não haver diferenças significativas nas opiniões expressas em relação aos diversos temas tratados em função do país ou do regime de gestão; iii) - a maioria das respostas validar a proposta de indicadores para um modelo de relato de capital intelectual a integrar na comunicação institucional das universidades; iv) - não se verificarem diferenças significativas no grau de validação de cada um dos blocos de indicadores apresentados no questionário.

▪ No ponto 4.2 é feita uma descrição do planeamento, do enquadramento metodológico e da implementação de todo o processo do inquérito. Após o desenho da versão final do questionário, este foi colocado em dois *Sites* criados para o efeito na Internet, com textos em castelhano e em português, respectivamente; as respostas só podiam ser dadas por essa via após aceder ao respectivo *Site*, cujo endereço era indicado na mensagem de pedido de resposta. Assim, em todo o processo de consulta foi utilizada exclusivamente a Internet, desde a comunicação inicial até às recordatórias enviadas posteriormente. Para todos os contactos foram utilizados os endereços de correio electrónico directos disponibilizados pelas Reitorias ou, na falta destes, outros endereços institucionais com pedido de reencaminhamento para as Reitorias. O questionário propriamente dito é composto por duas partes distintas: - uma constituída por um conjunto de questões para recolha de opiniões sobre a actual situação da divulgação de informação institucional e sobre algumas perspectivas para a sua possível evolução no sentido do reforço da transparência e da comparabilidade, nomeadamente através do relato de capital intelectual; outra consistindo num grupo de questões destinadas a validar indicadores de capital intelectual para uso na divulgação de informação institucional das universidades;

▪ No ponto 4.3 são apresentados os resultados obtidos e feito o tratamento estatístico das respostas ao questionário, recebidas no prazo estipulado para o efeito. Muito embora o número de respostas recebidas se possa considerar aquém das expectativas, pois ficou limitado a pouco mais de 16 % de todos os questionários enviados, apresenta-se o seu tratamento estatístico desenvolvido, que contempla: - uma análise estatística descritiva das respostas obtidas para o questionário, incluindo também o tratamento dos dados relativos aos não respondentes; uma análise de inferência estatística das respostas aos questionário, onde se procura obter evidência para validar ou para rejeitar as hipóteses atrás formuladas; dada a necessidade de atender aos diferenciados conteúdos de cada um dos dois grupos de questões acima referidos, foi feito o seu tratamento separado;

- No ponto 4.4 é apresentado um comentário final sobre os resultados do inquérito, sobre o grau de realização dos objectivos traçados e sobre as hipóteses de trabalho, através de quadros comparativos resumidos que cobrem as conclusões relativas a cada hipótese. Além disso são tiradas as ilações sobre o efeito destes resultados no conjunto do estudo e, em especial, na elaboração da proposta de modelo de indicadores de capital intelectual.

- No ponto 4.5, é apresentada uma breve análise das duas entrevistas complementares feitas a administradores de universidades, que vêm confirmar de forma clara as principais posições expressas através do inquérito.

1.2.5 - Modelo de Indicadores de Capital Intelectual aplicável às Universidades

Este capítulo é uma consequência directa do estudo descrito no capítulo anterior, apresentando e discutindo uma proposta para um modelo de relato de capital intelectual, que seja flexível e de fácil integração e utilização num processo de comunicação institucional alargada das universidades.

O inquérito realizado, pese embora o facto de não permitir conclusões robustas estatisticamente suportadas, deixou claro que um número significativo de instituições de ensino superior respondentes reconhece a falta de adequados instrumentos de relato de intangíveis e valida, de forma inequívoca, um conjunto de indicadores a utilizar na divulgação de informação relativa ao capital intelectual. Por outro lado, também ficou expressa uma alargada concordância com a ideia de que a divulgação de informação sobre capital intelectual, mesmo através de um modelo simples, poderia contribuir para aumentar a transparência e a comparabilidade das instituições universitárias e para ajudar a melhorar a sua imagem externa de qualidade.

A proposta a desenvolver e a apresentar neste capítulo tem em conta os variados modelos reconhecidos de capital intelectual, desenvolvidos nos últimos anos na perspectiva da gestão, procurando seguir-se de perto uma estrutura comum a muitos desses modelos, com referência especial para o *“Modelo Intelect”* do PROYECTO MERITUM (2002) e para o *“Modelo Intellectus”* de CIC (2003, b); por outro lado, faz-se

reflectir na proposta o essencial das conclusões e dos resultados obtidos com as respostas ao segundo grupo de questões do inquérito.

Neste capítulo são desenvolvidos os seguintes assuntos:

- No ponto 5.1 desenvolvem-se algumas considerações genéricas em torno do enquadramento da proposta e dos seus objectivos e também algumas linhas de orientação relativas ao uso de indicadores no contexto da divulgação de informação institucional, nomeadamente no que se refere a informação relativa aos intangíveis e ao capital intelectual;
- No ponto 5.2 é apresentada de forma mais desenvolvida a proposta do modelo, que inclui os seus pressupostos, a descrição da sua estrutura geral e as condições básicas para a sua aplicabilidade no contexto das universidades, nomeadamente quanto ao processo de preparação e de implementação do modelo numa instituição de ensino superior e à sua contextualização no âmbito da comunicação institucional alargada.
- No ponto 5.3 é traçado um comentário final sobre a proposta, tendo em vista uma possível discussão sobre os seus eventuais pontos fortes e fracos.

1.2.6 - Conclusão

Neste capítulo final são apresentadas, em primeiro lugar, algumas reflexões críticas sobre a implementação do estudo e é feita uma síntese dos resultados globais que se poderão considerar atingidos com a realização do trabalho de investigação, considerando a sua integração numa dissertação do programa de Doutoramento em Contabilidade e Organização de Empresas, iniciado pelo autor no ano lectivo de 2001/2002. A finalizar são sugeridas algumas linhas de investigação potenciais que foram detectadas e identificadas durante a realização do trabalho. Assim, o capítulo aborda os seguintes assuntos:

- No ponto 6.1 faz-se em primeiro lugar uma descrição sumária do processo de trabalho e da sua cronologia, seguindo-se uma recapitulação das metodologias utilizadas. Depois são apontadas as principais

dificuldades e obstáculos enfrentados em termos operacionais, metodológicos e logísticos ao longo de todo o processo. São também referidos alguns dos erros e omissões próprios, que o autor considera serem de sua responsabilidade e que poderiam ter sido evitados ou minimizados se atempadamente considerados e avaliados;

- No ponto 6.2 é apresentada uma síntese final dos resultados que se consideram atingidos. Inicia-se com os resultados do enquadramento teórico e da revisão da literatura do Capítulo 2 e prossegue-se com os resultados da investigação empírica, considerando em separado a pesquisa efectuada nos *Websites* (Capítulo 3), o inquérito dirigido às universidades ibéricas (Capítulo 4) e a proposta de modelo de relato de capital intelectual para as universidades (Capítulo 5). No final apresenta-se uma avaliação global do trabalho, numa perspectiva pessoal.

- No ponto 6.3 apontam-se sumariamente algumas linhas de investigação potenciais que foram sendo detectadas e identificadas ao longo do trabalho e que poderão ser objecto de atenção futura de investigadores interessados nas principais temáticas abordadas, seja a comunicação institucional das organizações não empresariais, em geral, ou das universidades, em particular, e ainda a questão mais central do relato de capital intelectual das universidades que se considera longe de estar esgotada.

1.3 – Referências metodológicas

Neste estudo é necessário considerar a utilização de diferentes tipos de metodologias, procurando a adequação às várias fases de implementação trabalho de investigação, aos objectivos a atingir e às tarefas específicas a realizar.

Assim, na parte dedicada ao enquadramento genérico do tema e à sua fundamentação teórica (Capítulo 2) faz-se uso, essencialmente, da revisão de literatura disponível sobre a matéria, onde se incluem a pesquisa, a recolha, a consulta, a avaliação e a utilização de estudos teóricos e de alguns trabalhos empíricos relacionados directa ou indirectamente com cada um assuntos abordados. Para o efeito recorre-se sobretudo à bibliografia própria e a outra existente e disponível em

bibliotecas, às publicações em revistas da especialidade e às comunicações efectuadas em congressos e outros eventos científicos mais recentes.

São também utilizadas outras formas complementares de consulta bibliográfica e de recolha de informação, nomeadamente através do recurso às fontes ou origens de informação a seguir indicadas, que se podem revelar muito importantes no contexto específico do presente trabalho:

- Informação disponível nos *Websites* das universidades e de outras IES, bem como de outras entidades que com elas se relacionem mais directamente;
- Informação veiculada também pela *Internet* por diversas entidades de âmbito nacional ou internacional, como a Comissão Europeia, a OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico, as Comissões de Reitores de Espanha e Portugal, CRUE e CRUP, respectivamente, ou a EUA – European University Association; estas entidades produzem documentação importante dedicada à questões específicas do ensino superior europeu, nomeadamente a relacionada com a promoção e implementação do chamado Processo de Bolonha, com a construção do Espaço Europeu de Ensino Superior e com harmonização e qualificação do ensino superior;
- Informação recolhida directamente junto das próprias universidades, por contactos pessoais ou por pedido dirigido às respectivas administrações.

Na parte do trabalho empírico são aplicadas metodologias diferenciadas nas diversas vertentes da investigação a desenvolver. Assim, considerando a diversidade de objectivos e de tarefas, são em geral utilizadas metodologias e técnicas mistas, adaptadas a estudos exploratórios e a estudos e registos de casos, que podem incluir os relatos de planificação e execução, a recolha directa e contrastação de dados, os inquéritos e as entrevistas. Em concreto vão utilizadas de forma predominante as seguintes metodologias:

- Na primeira parte da investigação empírica, que contempla uma pesquisa a efectuar nos *Websites* das universidades e de outras IES (Capítulo 3), é utilizada uma recolha directa de dados relativos a

determinados conteúdos informativos, que são objecto de selecção e organização numa ficha de observação previamente preparada e testada; durante o processo de recolha dos dados é aplicado um processo classificativo, que é função do destaque atribuído no *Website* a cada conteúdo, com recurso a uma tabela de ordenação quantificada; os dados assim recolhidos são agrupados em blocos homogéneos e depois tratados estatisticamente;

- Na segunda parte da investigação empírica, que contempla a recolha de opiniões sobre a divulgação de informação institucional e sobre a proposta de indicadores de capital intelectual a adoptar pelas universidades, é utilizado essencialmente um inquérito, que é dirigido à quase totalidade das universidades ibéricas e a algumas outras IES; o respectivo questionário é constituído por questões fechadas, dirigido directamente às entidades com poder de decisão estratégica e responsáveis de primeira linha pela gestão das instituições (Reitores das Universidades e Presidentes dos Institutos Politécnicos); o inquérito em causa é submetido aos inquiridos exclusivamente através da Internet e as respostas são também recolhidas apenas por essa via, sendo depois objecto de tratamento estatístico adequado;

- Finalmente, é utilizada a entrevista a um número reduzido de respondentes ao inquérito, com o sentido de complementar e contrastar as opiniões recolhidas no mesmo e a obter alguma informação adicional sobre o próprio processo de investigação.

Outros aspectos metodológicos de pormenor são ainda referidos ao longo dos vários capítulos, sempre e quando tal se verifica necessário para o melhor entendimento do trabalho.

1.4 – Motivações e objectivos

1.4.1 – As motivações

Um trabalho de investigação, por mais modesto que seja, carece necessariamente de fortes motivações, sejam pessoais ou académicas. Às primeiras não é curial fazer aqui referência, embora tenham sido muito importantes.

As motivações académicas congregam algumas circunstâncias ligadas a uma carreira docente de cerca de duas décadas numa IES portuguesa, a qual foi precedida e complementada por uma larga experiência profissional no mundo empresarial, ligação essa que se manteve efectiva e cumulativamente até há cerca de uma dezena de anos atrás.

Desta espécie de vivência paralela no mundo empresarial e no domínio do ensino superior, foi resultando, naturalmente, a ideia de que as práticas de governo e de gestão das universidades e das outras IES acabariam por evoluir, mais tarde ou mais cedo, num sentido semelhante ao das organizações empresariais. A verificar-se essa tendência evolutiva, as universidades tenderiam a utilizar alguns dos procedimentos e instrumentos que têm permitido às organizações empresariais enfrentar os grandes desafios com que têm sido confrontadas, quer em termos de governo e de gestão, quer em termos de comunicação institucional.

Uma tal evolução justificar-se-ia tanto mais quanto é certo que as ligações universidade-empresa se têm vindo a aprofundar de forma significativa nos últimos anos, através da resposta à necessidades de inovação, da formação de capital humano e das parcerias desenvolvidas. Por outro lado, as universidades tendem a assumir hoje especiais responsabilidades para com a sociedade em geral e para com um elevado número de interessados externos.

Esta ideia antiga de procurar pontos de aproximação entre estes dois mundos, aparentemente distantes, representa talvez a motivação mais profunda para a escolha deste tema e para o desenvolvimento do trabalho numa área que se adivinhava complexa e de abordagem delicada.

Mais recentemente verificou-se uma passagem de alguns anos pelo órgão de gestão executiva da própria instituição, integrada na carreira académica no ensino superior. E foi aí que mais se desenvolveu e enraizou a ideia de que alguma coisa precisava de ser repensado na gestão dos meios e dos recursos postos à disposição das instituições de ensino superior, os físicos e os financeiros, naturalmente, mas também muitos outros, menos tangíveis mas não menos importantes. Como também parecia urgente repensar a na respectiva divulgação de informação institucional que se (não) fazia, em termos dos resultados atingidos, da performance das actividades e do desenvolvimento e valorização de activos, em especial os intangíveis.

E assim começava a parecer óbvia a ideia apriorística de que as universidades e outras IES não poderiam continuar a viver orgulhosamente voltadas apenas para o seu interior, dentro da espécie torre de marfim, a que muitos autores se referiam, sem nada alterar em relação ao foi mudando à sua volta ao longo de séculos, sem grandes preocupações em prestar contas do seu desempenho à sociedade ou em se submeter sistematicamente aos juízos de valor dos múltiplos interessados no seu funcionamento.

A motivação para realizar este trabalho assentou na vontade de dar algum contributo nesse sentido.

1.4.2 – Os objectivos

O trabalho de investigação, enquadrado no tema geral da comunicação institucional das organizações empresariais e não empresariais, tem como objectivo final o estudo da viabilidade de utilização de um modelo de relato de capital intelectual a incluir na divulgação de informação institucional alargada das universidades, tendo como enfoque especial a realidade e o contexto das instituições de ensino superior ibéricas.

Considerando o tema indicado e o foco da investigação, o objectivo principal do estudo poderá ser assim explicitado:

- Apresentação de uma proposta para um modelo de relato de capital intelectual, baseado nos chamados “modelos de capital intelectual” e facilmente utilizável como instrumento de divulgação de informação institucional, no contexto da comunicação institucional alargada e no âmbito específico das universidades ibéricas.

Neste objectivo está subjacente a preparação de uma proposta para um modelo de relato que seja simultaneamente: - i) de construção acessível a partir de dados disponíveis na maioria dos sistemas de gestão de informação já existentes; ii) - de fácil implementação em qualquer instituição de ensino superior e iii) - genericamente aceitável entre as universidades ibéricas.

Mas isto pressupõe que se obtenha uma prévia confirmação de que as universidades ibéricas assumem claramente a necessidade de encontrar soluções e instrumentos para dar respostas mais adequadas:

- Por um lado, às solicitações de transparência e comparabilidade entre universidades europeias, decorrentes da construção do Espaço Europeu de Ensino Superior e, nomeadamente, do avanço chamado processo de Bolonha, cuja meta se situa já em 2010;
- Por outro, aos mais recentes desafios e desenvolvimentos da comunicação institucional alargada, do relato global corporativo e do relato de sustentabilidade, mais visível no domínio das organizações empresariais, mas que serão rapidamente colocados também às universidades.

Assim, consideramos que o objectivo final não pode ser atingido plenamente sem que se consiga recolher um volume significativo de opiniões e de posicionamentos concretos das entidades para as quais o modelo vai ser preparado, expressadas por gestores do topo da sua hierarquia. Caso contrário, o trabalho perderá alguma da sua valia e corre mesmo o risco de ficar limitado a uma mera construção artificial num enquadramento teórico mais ou menos elaborado. Por isso são muito importantes os resultados a obter no inquérito às universidades para fundamentar adequadamente a proposta final.

1.5 – Resultados esperados

Num estudo abrangente como o que se propõe, é previsível um vasto o leque de resultados obtidos, sendo mesmo possível que alguns resultados colaterais, menos esperados, possam constituir importante matéria de análise para a própria investigação ou para outros trabalhos que venham a ser desenvolvido por terceiros neste domínio. Mas o foco é colocado nos resultados e nas constatações que possam suportar os objectivos centrais definidos.

Se o processo de investigação permitir tirar conclusões formais ou, pelo menos, ilações com algum suporte robusto, espera-se estabelecer no final pelo menos dois tipos de constatações:

- Por um lado, a confirmação da aceitabilidade e da aplicabilidade do modelo para os fins em vista, isto é, o relato do capital Intelectual no contexto da comunicação institucional alargada das universidades;

- Por outro, a confirmação de que as diferentes variáveis previstas no modelo, com eventuais ajustamentos a introduzir na sua posição relativa e no seu conteúdo, contém uma suficiente e adequada capacidade explicativa: i) - dos contributos dos múltiplos recursos intangíveis envolvidos das actividades correntes das universidades; ii) - da evolução da performance dessas actividades;

No entanto, espera-se ainda que as conclusões e ilações a retirar do estudo possam ultrapassar os aspectos relacionados com a confirmação e validade formal do modelo, através de algumas questões incorporadas na pesquisa e no questionário, permitindo fazer uma primeira avaliação sobre alguns aspectos colaterais como os seguintes:

- A atitude dos órgãos do poder universitário face às práticas e instrumentos de gestão do conhecimento e do capital intelectual;
- O posicionamento das instituições face às crescentes exigências de transparência e de comparabilidade;
- A opinião sobre modelos de relato global, que contemplem não só as áreas económica, ambiental e social, mas também outros instrumentos específicos de relato de capital intelectual ou de risco.

Por outro lado, tendo em conta que o trabalho englobará diferentes componentes, desde o enquadramento e fundamentação teórica, à investigação empírica e à preparação de uma proposta de modelo de relato, teremos que considerar que o objectivo global do trabalho só será atingido se os resultados esperados para cada uma das componentes atingirem algumas metas parcelares e patamares mínimos, uma vez que as várias componentes se completam entre si.

As metas parcelares e os patamares mínimos de resultados esperados para cada uma das componentes são os seguintes:

- Produção de uma síntese coerente e clara, apoiada na revisão da literatura, da problemática actual sobre a importância da comunicação institucional das organizações e sobre a necessidade do seu alargamento; com a possibilidade de inclusão do relato do capital intelectual, em especial nas universidades, tendo em conta as especificidades próprias do seu

governo e da sua gestão e as especiais necessidades informativas dos interessados nas suas actividades;

- Apresentação de uma panorâmica das actuais práticas de comunicação institucional das universidades e outras IES ibéricas, com particular incidência no que se refere a instrumentos para divulgação de informação institucional relativa aos recursos de capital intelectual;

- Obtenção de um conjunto significativo de opiniões de responsáveis pela gestão de topo das universidades ibéricas sobre as eventuais insuficiências do actual modelo de divulgação de informação institucional e sobre algumas soluções possíveis para aumentar a transparência e a comparabilidade, nas quais se enquadra o relato de capital intelectual;

- Apresentação de um modelo de relato de capital intelectual que tenha sido validado de forma significativa através do inquérito e que tenha reunido opiniões genericamente favoráveis sobre a sua aplicabilidade.

Adicionalmente a estes resultados esperados, que se podem considerar de carácter aplicacional restrito, porque referidos apenas aos próprios conteúdos do trabalho, poderão ser esperados outros resultados mais indirectos e abrangentes, que resultem de potenciais aproveitamentos que terceiros possam vir a fazer do trabalho e dos seus resultados, como seriam, por exemplo:

- A possibilidade de se poder extrair matéria para a iniciar a construção de um ou mais casos, com efectiva validade académica e operacional, tratando de matérias relacionadas com a comunicação institucional e com o relato de capital intelectual das universidades.

- A contribuição para o desenvolvimento e construção de modelos e instrumentos de prestação de contas e de divulgação de outra informação institucional por parte das universidades e outras IES.

- A utilização de algumas das componentes e soluções do modelo de capital intelectual proposto para utilização, sem grande esforço ou necessidade de adaptação, nos modelos de relato tradicionais das universidades, constituindo uma nova componente da informação

institucional a disponibilizar, numa fase preparatória de outras etapas de alargamento da informação institucional.

Capítulo 2

A comunicação institucional, o relato do capital intelectual e as universidades

2.0 – Resumo

2.1 – A comunicação institucional nas organizações

2.1.1 – Enquadramento genérico

2.1.2 – A gestão da comunicação: Porquê? Para quem? Qual o uso?

2.1.2.1 – As motivações para divulgar informação institucional

2.1.2.2 – Os potenciais utilizadores

2.1.2.3 – O uso dado à informação institucional

2.1.3 – Os movimentos de alargamento da informação corporativa

2.1.3.1 – Relato empresarial *versus* Relato não empresarial

2.1.3.2 – Uma revisão limitada no domínio do relato empresarial

2.1.3.3 – O contraponto com as organizações não empresariais

2.2 – O relato de capital intelectual na comunicação institucional

2.2.1 – Os modelos, instrumentos e práticas de gestão de CI

2.2.2 – O CI e as iniciativas de standardização e harmonização

2.2.3 – A integração do relato de CI na comunicação institucional

2.3 – A comunicação institucional das universidades e o relato de CI

2.3.1 – Os desafios para alargar a comunicação institucional

2.3.1.1. – Considerações genéricas

2.3.1.2 – Uma estratégia de comunicação institucional

2.3.2 – O relato de CI inserido na informação institucional das universidades

2.4 – Linhas de investigação empírica

2.4.1 – Observar práticas de comunicação institucional nas universidades

2.4.2 – Inquirir directamente os gestores universitários

2.4.3 – Outras linhas de investigação

2.5 – Comentário final

2.0 – Resumo

O Capítulo 2 tem como objectivos fazer um enquadramento genérico do tema central do trabalho e apresentar alguma fundamentação teórica subjacente às questões com ele relacionadas, a saber: a comunicação institucional nas organizações e sua gestão; o relato de capital intelectual no contexto da comunicação institucional; a contextualização das questões anteriores no âmbito das universidades. São expostas de forma sintética algumas linhas de pensamento sobre estas matérias, apoiadas numa revisão da literatura que, embora limitada, procura incluir alguns dos estudos mais recentes dos investigadores e dos profissionais que actualmente debatem esta temática. Assim:

- No ponto 2.1 procura-se enquadrar a comunicação institucional das organizações e a sua gestão, na perspectiva das motivações, dos utilizadores potenciais e do uso dado à informação, focando as organizações empresariais e as não empresariais. Discutem-se em particular os movimentos de alargamento da informação institucional, abordando os modelos desenvolvidos nas últimas décadas para as organizações empresariais e estabelecendo um contraponto com as organizações não empresariais.
- No ponto 2.2 foca-se o tema mais restrito do relato de capital intelectual, na perspectiva de que este instrumento poderá ser um elemento importante a integrar na estrutura de divulgação de informação alargada em organizações não empresariais, tal como já começa a acontecer no domínio das organizações empresariais. São abordadas também as iniciativas de harmonização e a integração na comunicação institucional
- No ponto 2.3 dirige-se a atenção para o tema do relato de capital intelectual no contexto das universidades, que constitui um objectivo central do trabalho. Abordam-se os múltiplos desafios que as universidades estão a enfrentar no presente e que se ampliarão no futuro, procurando enquadrar nesse contexto o relato do capital intelectual, integrado em soluções de alargamento da comunicação institucional.
- Finalmente, no ponto 2.4 são referidas sumariamente algumas das linhas de investigação que podem resultar do enquadramento teórico apresentado e é feita a descrição sumária da investigação empírica que se pretende efectivamente realizar no contexto das universidades ibéricas, a qual vai ser objecto de tratamento desenvolvido nos dois capítulos seguintes.

2.1 – A comunicação institucional nas organizações

2.1.1 – Enquadramento genérico

A grande revolução da informação institucional de que fala DRUKER (2000:141) iniciou-se no domínio das organizações empresariais, mas tem vindo a estender-se a todas as organizações e instituições da chamada Sociedade da Informação, contribuindo para mudar de forma radical o significado de informação, porque, além de uma revolução de tecnologias, é também uma revolução de conceitos. Ainda segundo o mesmo autor, se nos últimos cinquenta anos a tecnologia da informação se centrava na recolha, armazenagem, transmissão e apresentação de dados, o que está agora em causa é o sentido e os objectivos da informação, o que conduzirá a uma redefinição das tarefas a cumprir com apoio da informação e também à reestruturação das instituições que as desempenham.

Implicitamente estamos perante novas motivações para aprofundar a comunicação institucional e o seu enquadramento nas estratégias das empresas e de outras organizações, especialmente as de maior dimensão e complexidade, que não terão outra opção senão apoiar toda a sua actividade na informação, como também postulava DRUKER (1988:3) há já duas décadas atrás.

O enquadramento em que actuam as empresas e as expectativas sociais modificaram-se muito a partir dos anos noventa e a nova realidade do tecido empresarial caracteriza-se por uma pressão crescente que vai mais para lá do puramente económico, financeiro e empresarial, na opinião de VIVAR e ARRUTI (2004: 80). Por isso a transparência de informação que a sociedade exige às empresas e às organizações se vai acentuando, sobretudo em presença de escândalos financeiros como os da *Enron*, da *Worldcom* ou da *Parmalat*, pois a percepção dos mercados aponta para práticas inadequadas de comunicar informação corporativa, o que se agrava ao tratar de actividades de gestão do conhecimento e de activos intangíveis

Numa perspectiva mais abrangente, SOTELO ENRÍQUEZ (2004:54-55) refere que, nas circunstâncias actuais da evolução do ambiente da comunicação pública, a informação institucional ocupa um lugar de relevo, favorecendo a participação das organizações e dos cidadãos nos assuntos públicos e incrementando a transparência e o compromisso das entidades com o bem comum. Assim, o reconhecimento da comunicação institucional como ferramenta estratégica implica que não pode ser tomada

como mero exercício de cosmética e que não pode desligar-se das novas doutrinas da Responsabilidade Social Corporativa ou do Desenvolvimento Sustentável.

Como sustenta MUGARZA (2006: 110), é nesse sentido que cada vez mais as organizações desenvolvem uma política e estratégia de comunicação global, segmentando audiências, adaptando-se aos diferentes meios de comunicação com mais impacto, produzindo materiais e peças informativas especiais e específicas de alto valor acrescentado e combinando tudo isso com uma comunicação formalizada sob os parâmetros na transparência informativa, apoiada em critérios como os do GRI (*Global Reporting Initiative*) e mesmo fundamentada em normas de verificação e de certificação específicas.

Por sua vez, MONEVA (2006: 238) é de opinião que os grupos de interesse ou *stakeholders* necessitam da transparência das entidades, no sentido em que estas devem ser permeáveis às suas solicitações, da prestação de contas sobre as actividades e ainda de conhecer as externalidades geradas pela organizações. A forma mais relevante de dar resposta a estas solicitações tem sido a publicação de relatórios de sustentabilidade que acrescentam transparência nas actividades e aumentam a implicação dos *stakeholders* no modelo de gestão.

Mas, como nota ALFAYA (2006: 116) em relação à comunicação com os *stakeholders*, as empresas podem ser levadas a encarar a comunicação como um fim em si mesma, não tirando verdadeiramente partido desse processo, que é um dos mais importantes em matéria de Responsabilidade Social Corporativa.

A gestão da comunicação não é verdadeiramente um fenómeno recente, como também afirma o autor já citado (SOTELO ENRÍQUEZ, 2004:35), mas só a partir do século passado ganhou maior reconhecimento em todos os países ocidentais, sob diferentes denominações como relações públicas, comunicação institucional, comunicação corporativa ou comunicação organizacional, tendo começado a evoluir por vias altamente profissionalizantes.

Neste contexto, a evolução da gestão da comunicação acabou por proporcionar à informação um carácter mais estratégico, como sustentam GINER (2004: 20) e também (SOTELO ENRÍQUEZ, 2004: 47), para lhe ser reconhecida uma função tão essencial como a de quaisquer outra das áreas directivas da organização e para a submeter a uma planificação sistemática,

Além disso, as organizações descobriram que, se não conduzissem a gestão da comunicação segundo esta nova perspectiva estratégica, não teriam tanta oportunidade de difundir as suas ideias e sua visão no domínio público e acabariam por ter que se submeter sem discussão às questões levantadas pelos interessados nas suas actividades. Isto é, a sua participação na envolvente da comunicação pública constituía uma necessidade, para se integrarem no todo social e manter um equilíbrio entre os seus pontos de vista e as exigências da cidadania e da responsabilidade social, no que se considera uma concepção sistémica da comunicação organizacional.

Uma das características das organizações contemporâneas, como afirma MOURITSEN *et al.* (2004: 46), é a sua evidente necessidade de desenvolver novos sistemas e práticas de gestão. Por seu lado os mercados financeiros já perceberam que algo deve ser feito para implementar o controlo desses sistemas e práticas e também o seu relato externo.

Muito embora o acelerado desenvolvimento recente da gestão da comunicação tenha encontrado os seus primeiros fundamentos na pressão exercida pela envolvente económica e social sobre as grandes organizações, sobretudo empresariais, tendo-se tornado a sua verdadeira coluna vertebral, como afirma LÓPEZ LITA (2004:135), a partir dos anos oitenta do século passado este movimento começou a estender-se a outro tipo de organizações e a instituições de menor dimensão, incluindo entidades públicas, administrações locais ou instituições sem fins lucrativos.

Naturalmente que nestes casos se deverão encontrar outros fundamentos e motivações para mudanças ao nível da comunicação institucional, como refere LAPORTE (2004: 491) relativamente às organizações religiosas ou CANEL e ZAMORA (2004) a propósito das organizações políticas. Mais à frente procuraremos também fazer referência às motivações específicas para a gestão da comunicação institucional em relação às universidades, já que estas organizações constituem o alvo principal do nosso trabalho.

O rápido desenvolvimento e a banalização das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e do seu uso veio criar novas complexidades e uma muito maior participação activa dos interlocutores, sejam produtores ou destinatários da informação institucional, de tal modo que muitas estratégias são concebidas a partir de, através de e em função das TIC, como refere GINER (2004: 181).

Também MARTÍNEZ SOLANA (2004: 20), o processo de comunicação parte do envio de mensagens do emissor para o receptor, mas atinge maior complexidade sempre que o receptor ou destinatário assume um papel activo respondendo com outra mensagem, o que acaba por produzir efeito em ambos os pólos do processo, sendo reconhecido que é o desenvolvimento das TIC que tem vindo facilitar cada vez mais esta interactividade.

Um processo de comunicação que não é concebido em termos de relações, de intercâmbios de opiniões e de participação, evidencia uma forma de pensar de curto alcance, como afirma LIBAERT (2006: 21); o que pressupõe que não possa haver verdadeira comunicação organizacional sem um plano de comunicação fundamentado numa profunda reflexão sobre o conceito de comunicação, sob pena de a comunicação se limitar aos aspectos puramente instrumentais.

O rápido desenvolvimento das TIC acabou por reflectir-se também nos conteúdos da informação institucional divulgada, como é sustentado pelo ICAEW (2003:8) ao reconhecer que as questões da forma de divulgação e dos conteúdos do relato externo estão sempre muito ligadas. As grandes transformações nas tecnologias da informação tornaram possível uma rápida disseminação de grandes volumes de dados que podem ser acedidos e analisados de forma a satisfazer diferentes necessidades informativas dos utilizadores; o que não pode deixar de ter grandes implicações nos conteúdos da informação e também nas estratégias de comunicação ao nível institucional.

Assim, o adequado enquadramento da gestão da comunicação, quer no que se refere à forma, quer quanto aos conteúdos, acaba por se tornar muito importante para a imagem corporativa, conceito que tem vindo a adquirir uma importância fundamental, criando valor para a entidade e estabelecendo-se como um verdadeiro activo intangível estratégico, como afirma CAPRIOTI (2004: 63).

Na perspectiva externa a principal questão que se coloca é a dos interlocutores no processo de comunicação institucional, isto é, dos utilizadores da informação divulgada. Porque cada vez mais se pode aplicar à comunicação institucional aquela máxima anglo-saxónica para a informação jornalística citada por MARTÍNEZ SOLANA (2004: 32) *“Keep the readers in mind”*, a qual se poderia traduzir por *“Não esquecer os utilizadores”* no contexto da comunicação institucional

No enquadramento do trabalho consideraremos como potenciais destinatários / utilizadores da comunicação institucional todos os indivíduos ou entidades que possam ter interesse directo ou indirecto no funcionamento e nas actividades da instituição, quer os que para tal contribuem, quer os que são influenciados de algum modo por essas actividades, dentro de um conceito muito amplo de *stakeholder*, como o que é citado em O'WYER *et al.* (2005: 762).

Este mesmo conceito de *stakeholder* corresponde basicamente ao que é também reconhecido por FREEMAN (1984: 25), que considera que sua tipologia pode abranger organizações comunitárias locais, detentores de capital, clientes, competidores, organizações de defesa dos clientes, empregados, meios de comunicação, ambientalistas, fornecedores, governo, etc.

Sem pretender alongar muito este aspecto conceptual, referimos ainda a perspectiva apresentada por AMARAL (2002: 27) que se refere ao conceito específico de *stakeholder* externo no contexto universitário, onde situamos a nossa investigação; são contempladas duas formas dentro daquele conceito: - uma que corresponderia a uma posição semelhante à dos accionistas das empresas, como é o caso dos que representam a indústria e os empregadores, numa perspectiva de mercado e de prestação de serviços; outra que corresponderia aos que representam interesses alargados e de longo prazo da sociedade e que correspondem à noção de ensino superior como um bem público.

Em suma e de acordo com o sentido geral das opiniões expressas por muitos dos autores citados, a comunicação institucional é hoje um factor incontornável e tende a apresentar-se cada vez mais como um poderoso instrumento estratégico que as organizações de todos os tipos não podem deixar de ter em conta no seu planeamento estratégico e na operacionalização das suas relações com a envolvente.

2.1.2 – A comunicação institucional: Porquê? Para quem? Qual o uso?

Na sequência do enquadramento genérico esboçado para as complexas questões da comunicação institucional, feito ao longo do ponto anterior, e assumindo que este conceito parece implicar sempre alguma relação comos diversos interlocutores internos ou externos das organizações, pode parafrasear-se LEV, (2000) e colocar três questões aparentemente simples, que podem, no entanto, não ser de resposta fácil e imediata:

- *Porquê? Para quem? Qual o uso?*

Estas questões derivam directamente da raiz conceptual e operativa da comunicação institucional, seja qual for o tipo de organização que se considere para o efeito, porque através delas se procuram clarificar as questões fundamentais em torno da relevância comunicação institucional (*qual a razão de ser de informar?*), dos seus verdadeiros destinatários (*a informação é preparada e divulgada para quem?*) e do efectivo uso que lhe pode ser dado (*que utilidade efectiva encontrarão os destinatários da informação?*).

A complexidade destas questões é ainda maior nas organizações não empresariais em geral e nas organizações públicas em particular, onde a exigência de uma maior transparência e de uma efectiva prestação de contas são as facetas mais relevantes das novas e complexas aspirações dos cidadãos, como refere BOTE *et al.* (2007: 17).

Estas organizações caracterizam-se por uma grande diversidade de estruturas, de regimes de gestão e de orientações estratégicas e têm, regra geral, alguma dificuldade de acesso a instrumentos e práticas de comunicação flexíveis e agilizáveis, por razões funcionais e por não estarem pressionadas ou obrigadas a divulgar regularmente informação com carácter institucional, como acontece com as organizações empresariais.

No que se refere ao domínio empresarial existe há muito todo um enquadramento conceptual para a comunicação institucional, sobretudo no que se refere à informação de base financeira de base contabilística, cujos normativos procuram responder ao essencial daquelas questões atrás enunciadas da relevância, dos utilizadores e do uso da informação.

Como refere RUTHERFORD (2000:13) o enquadramento conceptual que tem orientado os normalizadores contabilísticos, em que se fundamentam as teorias sobre a divulgação de informação empresarial, assenta sobretudo na noção simples de que o processo de relato financeiro tem que ser útil, isto é, deve fornecer informação que seja de alguma utilidade para aqueles para quem é suposto ter sido preparada. Esta noção básica da utilidade da informação financeira pode permitir tirar algumas ilações sobre as características e os conteúdos do relato em geral, fazendo-se daí alguma extrapolação para o domínio mais amplo da comunicação institucional, já que o conceito de utilidade parece ser quase um seu atributo natural.

Mas, para que o conceito de utilidade da informação divulgada encontre efectiva aplicação e operacionalidade em qualquer tipo de organização, parece ser indispensável que possa ser dada resposta clara às três questões básicas que colocámos no início, na linha do que defendem MOURITSEN *et al.* (2004: 46):

- Porquê divulgar externamente informação relativa à organização?
- Para quem deve ser dirigida e a quem interessará a informação, isto é, quem serão os utilizadores efectivos ou potenciais?
- Qual o uso efectivo que lhe poderá ser dado ou quais os objectivos que os utilizadores poderão pretender alcançar?

O essencial de muitos debates recentes, ao nível de muitas organizações internacionais interessadas nestas matérias, tem sido centrado na busca de respostas para estas questões, pelo menos desde a última década do século XX; e o foco dessas discussões tem girado em torno da necessidade mais ou menos premente de reestruturar e requalificar o relato empresarial, como pode ser constatado em documentos fundamentais como FASB (1994), FASB (2000), FASB (2001,a), FASB (2001,b), ICAEW (2003), ICAEW (2006), ASB (2006, b) ou ainda ASB (2006, a) ou PSAB (2006), estes relativos ao relato não empresarial.

Este largo debate tem como objectivo central dar resposta às novas condicionantes do mundo dos negócios, num ambiente de forte inovação e de competitividade global, dominado pelo avanço constante das novas TIC, que criam novas oportunidades mas também novos desafios comunicacionais.

As respostas que vão sendo encontradas, sob a forma dos novos modelos e de propostas para a reformatação da comunicação institucional, a que nos referiremos mais à frente, configuram um claro princípio de mudanças muito profundas nos conteúdos e nos formatos do relato empresarial. E, como é referido em ICAEW (2003:8), formatos e conteúdos acabam por andar sempre muito interligados quando se trata do relato externo.

Por isso, qualquer aproximação ao relato das organizações não empresariais deverá começar também, como parece óbvio, pelo reconhecimento da utilidade da informação a divulgar e pelas três questões básicas referidas atrás, isto é, as motivações para divulgar, os utilizadores e o uso que poderão fazer da informação institucional a divulgar.

Um dos aspectos importantes e imediatos da comunicação, como refere SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2004: 37) é que o modo mais directo de ganhar o reconhecimento público assenta na abertura de canais de comunicação com os públicos (*stakeholders*) e no fomento da participação no destino da organização. Assim, cada vez mais será necessário que também as organizações não empresariais consigam encontrar o necessário enquadramento estratégico da questão da comunicação institucional.

A utilidade da informação institucional divulgada pelas organizações em geral pode parecer hoje um dado adquirido, uma tautologia ou uma espécie de dogma incontornável, porque se tende a considerar a generalizada e universal aceitação do que se designa habitualmente como o “paradigma da utilidade” (TUA PEREDA, 1995:194). Mas, na realidade, basta recuar um pouco no tempo para verificar que ainda nos muito próximos anos 70 do passado século este paradigma ainda não encontrava eco relevante no mundo das organizações.

Por isso, é significativo verificar o reconhecimento deste simples conceito de utilidade no conteúdo do conhecido “Relatório Trueblood” da AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*), publicado em 1973, o qual, entre os doze objectivos da contabilidade, apontava, em primeiro lugar, que o objectivo básico das demonstrações financeiras é fornecer informação útil para a tomada de decisões económicas.

Estamos referenciando muitos dos conceitos no domínio limitado da informação financeira e na esfera das organizações empresariais. Mas a mesma questão tem vindo mais recentemente a ser colocada em relação a toda a informação complementar, mais alargada e abrangente, que as empresas começam a disponibilizar aos interessados, num processo conhecido por requalificação e alargamento da informação empresarial, seja na sua generalidade, como o EBR (2005), nos domínios da sustentabilidade social e ambiental, como é o caso do GRI (2006) e o do *Triple Bottom Line* (ICAA (2006: 6) ou ainda nos domínios do risco, como acontece no contexto do Acordo de Basileia II (EICPME, 2006).

Profissionais e académicos reconhecem que o princípio basilar da utilidade da informação institucional se deve manter e reforçar; mas sempre com a salvaguarda de que a utilidade deve ser cuidadosamente balanceada para garantir a confidencialidade, por um lado, e os interesses na entidade, por outro, quer essa informação complementar divulgada pelas empresas tenha carácter voluntário ou obrigatório, com toda a ênfase que actualmente começa a ter (UNEP-KPMG, 2006: 8). E tanto mais quanto os próprios

conteúdos divulgados já começam também a ser objecto de variadas análises externas e mesmo de classificações de *rating*, como pode ser observado em CSRNETWORK (2007).

No que refere especificamente às organizações não empresariais, muito embora os normativos e os estudos não se lhe refiram com a mesma frequência, a verdade é que estas organizações também são obrigadas a produzir informação financeira e muita outra informação institucional, que muitas vezes acaba por ser também objecto de divulgação pública, embora em contexto e segundo regras específicas, em geral diferenciadas das organizações empresariais.

Estas considerações que vimos fazendo em torno da problemática genérica da comunicação institucional podem aplicar-se a todos os tipos de informação, mas tornam-se mais sensíveis quando os conteúdos da comunicação se referem aos intangíveis controlados pela organização, como se verifica no enquadramento em que se coloca o nosso estudo, no domínio do relato do capital intelectual.

Na opinião de SANTOS *et al.* (2005:60) a importância dos intangíveis começa a ser de tal magnitude que especialistas reconhecem cada vez mais que fundamentam os seus pareceres no valor dos intangíveis das organizações. Refira-se, por exemplo, a liderança, a capacidade de execução estratégica, o valor das marcas, o capital humano ou a capacidade de desempenho operacional, aspectos amplamente inseridos nas orientações de sustentabilidade. E o mesmo autor (*ibidem*:169) recomenda que se deveria tornar obrigatório, quer no sector público ou nas empresas que têm uma quota de actividade assinalável para o Estado ou para o sector público, a elaboração e publicação de relatórios de sustentabilidade ou de responsabilidade social auditados por organizações independentes.

No domínio do sector público intensificam-se as iniciativas relativas à criação de normas e modelos específicos de relato de informação institucional, como o caso do recente *Exposure Draft* do PSAB (2006). É também de assinalar o aparecimento de alguns estudos dedicados à medição do capital intelectual no sector público, como a tese doutoral de QUEIROZ (2003).

Neste contexto, pensamos que será lícito tomar como ponto de partida, na nossa linha de investigação, a defesa do princípio de que também o relato de capital intelectual

deve integrar de forma regular os conteúdos da comunicação institucional das organizações não empresariais.

2.1.2.1 – As motivações para divulgar informação institucional

A informação institucional, nomeadamente a empresarial, abrange universo muito vasto e variado de elementos informativos e dados relativos à entidade, que se integram em geral em quadros de referências pré-definidas e mais ou menos regulamentado e harmonizado consoante se trate de divulgação obrigatória ou voluntária. Autores como EINHORN (2005: 593) defendam que há uma forte interacção entre ambas as modalidades de divulgação e que as estratégias de uma e outra se influenciem de forma significativa. Dentro dos canais de divulgação voluntária é sobretudo reconhecido papel da Internet, embora outros meios possam ser usados.

Também as motivações das organizações para divulgar informação estão relacionadas com aquilo a que poderemos chamar as diferentes dimensões que a comunicação pode assumir, nomeadamente:

- Uma dimensão comercial, em que procura mostrar o que se faz;
- A dimensão corporativa, em que o objectivo é demonstrar como se faz;
- A dimensão institucional, em que se procura mostrar qual o interesse público daquilo que se faz.

Mas a questão das motivações para a comunicação institucional não é pacífica. Por exemplo, autores como OWEN (2005: 396), GONZALO GARVEY (2005: 430) ou COOPER (2005: 374) defendem que muitas das mais recentes motivações para alargar a divulgação de informação estão relacionadas com os recentes grandes escândalos financeiros, por um lado, e com a crescente assunção da responsabilidade social corporativa, por outro.

Estes movimentos de alargamento encontram também apoio nos próprios normativos específicos da informação financeira, a cargo das grandes instituições internacionais de normalização contabilística e financeira como o IASB, o FASB, o IOSCO, o IFAC, etc.), e em outros sistemas de normas e linhas de orientação para divulgação de informação institucional, como os que são descritos em UNEP-KPMG (2006: 16) e em ICAA (2006: 3).

Nestes novos quadros de referência podem ser incluídos apenas dados financeiros e alguns dados operacionais, na versão mais tradicional, ou abranger informação muito alargada, ultrapassando os domínios económicos e entrando na área da responsabilidade social e ambiental, numa das muitas versões actuais da chamada informação de sustentabilidade, alargada ou global, que em geral é divulgada com carácter voluntário, como o GRI, EBR, OFR, TBL e outros que serão referidos mais à frente. Veja-se por exemplo no estudo da KPMG (2006: 14) uma análise das motivações para a publicação de relatórios de sustentabilidade e respectivos conteúdos.

Pode afirmar que tem sido claramente a pressão dos mercados concorrenciais e os interesses imediatos das organizações em relação aos seus *stakeholders* a dinâmica que tem vindo a forçar o alargamento dos conteúdos informativos e o aumento dos meios e dos destinatários da divulgação, constituindo a principal motivação para a comunicação institucional das organizações empresariais. É reconhecido que a divulgação de informação empresarial, voluntária ou obrigatória, encontra a sua principal motivação e justificação no facto de as empresas actuarem num mercado cada vez mais concorrencial e globalizado. Dar uma adequada resposta informativa ao mercado (e aos *stakeholders* em geral), pode significar, de acordo com o ICAA (2006: 6), entre outros efeitos:

- Aumentar a reputação e a imagem de marca
- Atrair e reter os empregados com maior valia
- Promover o acesso de investidores
- Reduzir o perfil de risco
- Identificar potenciais reduções de custos
- Incrementar os objectivos de inovação
- Alinhar os *stakeholders* com as orientações de gestão
- Criar uma profunda base de diálogo com os *stakeholders*.

Muitos destes aspectos têm efeitos directos em custos mais baixos de acesso ao capital, melhor imagem e maior atractividade dos investidores, e deles pode resultar a criação de mais valor para os *shareholders*, que o objectivo final da actividade empresarial.

No contexto das organizações não empresariais os resultados de uma estratégia de comunicação institucional podem ser também tanto ou mais importantes que nas empresas, como é o caso com os dois últimos mencionados, relativos ao relacionamento com os *stakeholders*.

Este movimento, que inicialmente se poderia considerar correspondente apenas à informação na área financeira e dos activos tangíveis, está claramente a impor-se também na área dos intangíveis, embora carecendo de mais adequado enquadramento para se tornar mais eficaz.

Há alguns anos LEV (2001: 120-122) afirmava que alguns acreditavam ser apenas uma questão de tempo para que os gestores se convencessem da necessidade da mais alargada informação relacionada com os intangíveis e que seria recomendável um período de experiência com estas novas formas de informação; mas a realidade parece contrariar esta hipótese e por isso propunha que sejam as entidades normalizadoras a assumir a tarefa da standardização da informação relacionada com os intangíveis, criando estruturas informativas e definindo os itens que devem integrar essa informação.

Nas organizações não empresariais, pesem embora as diversas motivações referidas para o desenvolvimento da comunicação institucional, as pressões externas dos mercados ou os interesses imediatos dos gestores não funcionam da mesma forma que nas empresas, ainda que muitas delas também produzam serviços ou mesmo bens para um mercado definido e tenham até que recorrer aos capitais externos em determinadas circunstâncias para financiar as suas actividades.

Mesmo assim, o sentido deste movimento de crescente motivação não deve ser facilmente invertido num futuro próximo, tanto mais que na sociedade da informação e do conhecimento é de esperar que haja cada vez mais potenciais *stakeholders* interessados em conhecer com algum detalhe as informações relativas ao funcionamento das organizações não empresariais e à sua performance, à semelhança do que se verifica que ao nível empresarial e isso constituirá uma constante fonte de pressão sobre a comunicação institucional destas organizações.

2.1.2.2 – Os potenciais utilizadores

Numa sociedade moderna e numa economia de mercado são muito diversificados os grupos de indivíduos ou entidades que têm relações directas ou indirectas com as

organizações empresariais. O mesmo se pode dizer das organizações não empresariais, embora a coincidência não seja total e as motivações e interesses possam também ser distintas.

As necessidades de informação institucional referenciáveis para cada um dos grupos de interessados serão também distintas. Encontram-se já alguns estudos esparsos nesta área das necessidades dos utilizadores, como CUGANESAN (2005: 1) ou O'DWYER (2005: 760-761) que se refere especialmente aos *stakeholders* com menor potencial económico e aos *stakeholders* das organizações não governamentais como casos em que se podem verificar distintas necessidades.

Esta realidade, no entanto, tenderá a modificar-se muito rapidamente, uma vez que os utilizadores da informação institucional estarão a evoluir em número e em características e a mudar as suas necessidades informativas no novo contexto da globalização e da crescente ascendência das TIC sobre as práticas correntes das pessoas e das organizações. Esta acelerada evolução ao nível das TIC pode ter efeitos importantes na quantidade e características da informação considerada suficiente para satisfazer as necessidades informativas dos interessados. Mas terá também efeito nos modos de acesso à informação como já se verifica com instrumentos como o XBRL.

Muito embora a comunicação institucional tenha subjacente a ideia da divulgação externa dirigida a uma generalidade de interessados indistintos, é preciso reconhecer que há algumas categorias de *stakeholders* com legítimos e importantes interesses na informação divulgada. Numa perspectiva abrangente, estes interessados podem considerar-se incluídos em duas categorias distintas:

A) - Internos: - quando se consideram os utilizadores no plano interno, estamos em presença de um reduzido de potenciais interessados na informação institucional divulgada publicamente pela entidade, situados no interior da própria organização e ela ligados por relações funcionais; apesar de serem em número mais reduzido, a sua importância pode ser muito elevada, como se pode verificar a seguir seu pelo posicionamento na estrutura da organização:

- Empregados, cujos postos de trabalho dependem da boa situação e da sustentabilidade da organização, sejam empresarial ou não empresarial;
- Gestores profissionais, por idênticos motivos e ainda porque a avaliação do seu desempenho pode (e deve) estar aí reflectida, num ou noutro tipo de organizações,

sendo até frequente que a sua remuneração ou continuidade dependa das performances demonstradas;

- Órgãos sociais e corpos directivos; tal como os gestores, também eles encontrarão reflectida a avaliação do seu desempenho no relato institucional; sendo certo que, neste caso, são da sua responsabilidade última os conteúdos da informação; também aqui não haverá grande diferença entre os dois tipos de organizações.

B) - Externos: - no plano externo são muito mais numerosos os potenciais utilizadores e é naturalmente muito importante o uso que vão dar à informação divulgada, embora aqui se possam encontrar algumas discrepâncias entre organizações empresariais e não empresariais, como podemos analisar pela listagem de utilizadores típicos de ambos os tipos de organizações:

- Investidores, os que aportam capital fixo inicial ou capital complementar ao longo do tempo;

- Financiadores, os que disponibilizam à empresa os meios e instrumentos de crédito necessário ao investimento ou à gestão corrente

- Fornecedores, os que aportam bens e serviços indispensáveis para a operacionalização e desenvolvimento das actividades

- Clientes, os que absorvem os bens e serviços resultantes das actividades prosseguidas;

- Estado central, na dupla qualidade de mandatário político da vontade colectiva e de regulador da actividade económica e social, com largos poderes de intervenção e redistribuição da riqueza criada (onde encaixa a função tributária, que o torna um utilizador particularmente interessado na informação institucional);

- Autoridades regionais e locais, com posicionamentos do tipo semelhante ao Estado central, embora com limitações de âmbito;

- Concorrentes ou entidades do mesmo âmbito sectorial, pela postura de *benchmarking* (positivo ou negativo) que tenderão a manter num contexto competitivo de mudança acelerada;

- Analistas financeiros, consultores e planeadores económicos, associações de consumidores, etc.

E ainda poderá ser considerado o cidadão comum e indistinto como um legítimo interessado em toda a informação institucional, na medida em que o somatório do desempenho das organizações acaba por afectar indirectamente o nível e a qualidade da vida do cidadão, hoje considerado à escala global.

Como é fácil de concluir, só em algumas categorias de interessados não existe coincidência completa de interessados entre os dois tipos de organizações. Mesmo em algumas categorias que poderão parecer mais específicas, como talvez o caso dos clientes nas organizações não empresariais, não é difícil proceder a simples ajustamentos para um perfeito enquadramento; ainda que por vezes possa ser polémico definir os verdadeiros clientes de algumas organizações não empresariais, como no caso das universidades (mas eles existem seguramente, pois alguém absorve a sua produção)

Para além dos interessados referidos, podem ser apontados ainda outros tipos de interessados que são típicos das organizações não empresariais e que não é comum encontrar nas organizações empresariais, como:

- Patrocinadores, entidades que aportam fundos não directamente remuneráveis, mas dos quais podem resultar vantagens ou benefícios indirectos;
- Mecenas e benfeitores, que também aportam fundos ou outros apoios, mas sem interesses imediatos visíveis, para além de eventuais benefícios fiscais ou de aumento de prestígio.

Apesar de algumas situações em que a coincidência de utilizadores não é total, parece legítimo concluir que se pode fazer uma aproximação entre os dois tipos de organizações, o que poderá permitir a comparação da evolução recente do processo de relato empresarial com a previsível evolução relato das organizações não empresariais em diversos domínios, como o do capital intelectual, que constitui a matéria central do trabalho.

2.1.2.3 – O uso dado à informação institucional

Analisando a lista e a descrição dos potenciais interessados e utilizadores da informação institucional e fazendo um exercício simples de associar a cada um o tipo da

utilização dominante, seja na informação financeira tradicional ou na informação mais alargada e abrangente, poder-se-ão tirar duas ilações aparentemente óbvias:

- Os diferentes interessados divergirão substancialmente entre si quanto ao uso dado à informação recebida, pois as suas motivações são também distintas;
- Mas não é de esperar que haja significativa diferenciação entre o uso dado pelos interessados dos dois tipos de organizações, empresariais e não empresariais, salvo em relação a utilizadores específicos.

No entanto, podem ser encontradas alguns aspectos comuns entre muitos dos usos dados à informação pelos diversos interessados, que constituem uma espécie de “mínimo denominador comum” entre todos os usos potenciais, nomeadamente:

- A tomada de decisões de carácter económico ou outras;
- A avaliação das responsabilidades da entidade em vários domínios, como o social, ambiental ou outros;
- A comparação das actuais performances com anteriores desempenhos da entidade;
- A comparação com desempenhos e performances da entidade com outras entidades do sector ou de outros sectores;

No caso das empresas é evidente que o principal uso que os interessados procuram dar à informação institucional é a tomada de decisões económicas, tendo como base principal as informações financeiras e as informações complementares divulgadas pelas empresas.

Já no caso das organizações não empresariais não é de esperar que a tomada de decisões económicas seja um uso prioritário a dar à informação institucional, ainda que isso se verifique em alguns casos. Mas todos os outros usos referidos são seguramente também de grande interesse para os utilizadores da informação institucional, financeira ou outra, divulgada pelas instituições.

2.1.3 – Os movimentos de alargamento da informação institucional

2.1.3.1 – Relato empresarial *versus* relato não empresarial

As afinidades apontadas atrás não invalidam que se possam detectar algumas especificidades do processo de comunicação institucional das organizações não empresariais. Por isso, pareceu-nos útil neste ponto do trabalho tentar uma aproximação entre as questões mais salientes da comunicação das organizações empresariais e das não empresariais.

Para o efeito, vamos situamo-nos já num conceito lato de divulgação de informação ao qual se aplica correntemente a designação genérica de relato institucional alargado. Neste conceito de relato alargado, os respectivos conteúdos podem cobrir áreas muito diferentes, como a informação financeira, sem dúvida o mais desenvolvida e normalizada à escala global, ou como outros tipos informação mais abrangente (social, ambiental, de risco, etc.), menos implantada e menos harmonizada, mas não menos importante no actual contexto de elevada competição global, muito propício à responsabilização social das empresas.

Assumimos como princípio orientador que, dentro deste conceito de relato alargado, a informação relativa aos recursos intangíveis não pode deixar de ser considerada e que será dentro desta que o relato de capital intelectual das organizações de deve desejavelmente inserir. Este posicionamento não é recente, pois já há uma década atrás BROOKING (1997: 216) apontava três razões principais que justificam a valorização e a divulgação de informação sobre o capital intelectual, a semelhança com o que se passa no domínio financeiro:

- Para que os gestores saibam onde reside o valor da empresa (organização);
- Para que se possa dispor de uma unidade e medida para calcular o êxito e o crescimento;
- Para obter financiamentos e empréstimos.

Esta aproximação entre organizações empresariais e não empresariais poderá ser discutível, com base no argumento que entre existe uma profunda diferenciação, centrada na respectivos objectivos específicos das primeiras, que assentam no lucro e na criação de valor para o investidor. Apesar disso esta aproximação tem vindo a ser

defendida por autores como DIXON e COY (2006:7) os quais afirmam que nos últimos anos as teorias de relato do sector privado têm influenciado o relato de organizações não empresariais, como o sector público e as universidades, sendo de esperar tendências paralelas também ao nível da respectiva governação e gestão.

Defendem mesmo aqueles autores que esta influência pode ter a virtude de trazer para a ribalta algumas questões que parecem ainda afastadas da lógica e das preocupações de um grande número de organizações não empresariais, seja no domínio da gestão estratégica, da criação de valor, da informação aos *stakeholders* ou da responsabilidade social e ambiental corporativa.

Esta possibilidade de efeitos colaterais e indirectos ao nível da gestão e do governo das organizações não empresariais parece-nos digna de ser sublinhada, por se apresentar como bastante plausível e fazer todo o sentido no contexto das práticas de governo e gestão que ainda predominam neste domínio.

Como também já defendia STEWART (1997: 222), a propósito da gestão do capital intelectual e da informação relacionada, os dados a utilizar devem proporcionar à gestão, em primeiro lugar, a avaliação anual das performances, isto é, do progresso em relação aos objectivos, e, em segundo, mas mais difícil, permitir a comparação empresa a empresa. Mesmo assumindo que a medição dos activos do conhecimento terá sempre alguma imprecisão, o simples facto de se passar a dispor de algum instrumento de avaliação construído a partir de informação interna poderá ter efeitos importantes ao nível da gestão e governo.

Muitas das questões apontadas pelos autores referidos são efectivamente comuns a ambas e interessam de igual modo a ambos os tipos de organizações e aos respectivos *stakeholders*. Por essa razão defenderemos que muitas das soluções, instrumentos e práticas de comunicação institucional tenderão a aproximar-se de forma decisiva e podem ser recolhidos pelas organizações não empresariais muitos dos avanços já verificados ao nível das empresas, com as naturais adaptações e cuidados.

2.1.3.2 – Uma revisão limitada no domínio do relato empresarial

Tradicionalmente a parte mais visível e relevante da vastidão da comunicação institucional das organizações empresariais sempre tem sido a informação financeira, que constituía a base principal, se não a única, de toda a estrutura de divulgação externa

de informação promovida pelas empresas, em geral numa base de obrigatoriedade. Este tipo de informação estava correntemente limitado aos conteúdos estritamente legais ou prudenciais.

Mas esta realidade que tem vindo a mudar substancialmente nas últimas duas décadas, graças às pressões dos mercados financeiros e aos esforços das entidades responsáveis pela normalização contabilística e de auditoria, quer nos níveis nacionais, quer sobretudo ao nível internacional.

Em ANTHONY (2004: 9-17) podem encontrar-se largas referências aos desenvolvimentos relativos às mudanças na informação financeira das empresas, que parece resultar, segundo o autor, de uma grande insatisfação em relação aos normativos contabilísticos que regulam os negócios e o relato da informação financeira, largamente reconhecida sobretudo a partir dos grandes escândalos financeiros do últimos anos, como referem autores como OWEN (2005: 396), GONZALO e GARVEY (2005: 430) ou COOPER (2005: 374); ou ainda GOWTHORPE (2007: 26), numa perspectiva mais crítica.

Os movimentos tendentes à implementação de mudanças profundas na informação divulgada pelas empresas iniciaram-se no último quartel do século XX, sendo de referenciar, entre outros, o “*Business Report Research Project*” lançado pelo FASB, do qual resultou um primeiro relatório (FASB, 1994) com recomendações sobre um novo modelo de informação empresarial alargada numa base voluntária. O mesmo organismo publicou em 2001 outro importante relatório integrado no mesmo projecto (FASB, 2001,a) que contribuiu decisivamente para lançar as bases do alargamento da informação financeira, nomeadamente através o relato voluntário.

Uma das premissas do projecto referido é que o incremento da divulgação de informação venha a tornar o processo de alocação de capital mais eficiente e a reduzir o custo do capital nos mercados. Este incremento de informação deveria ser obtido essencialmente através da informação voluntária, entendendo-se como tal a que vai para além das demonstrações financeiras tradicionais e que não é expressamente requerida por normativos ou regulamentos em vigor; muito embora deva estar em conformidade com os mesmos referenciais, de modo a contribuir para melhorar a compreensão da informação tradicional.

São também conhecidos os esforços de outras organizações normalizadoras internacionais como o IASB ou o FASB, a que nos referiremos mais à frente, tendo como objectivo o sector empresarial. Mas também o sector não empresarial tem beneficiado de todo esse esforço normativo e harmonizador dos últimos anos, quer de entidades não lucrativas, quer do sector público, como referido em ASB (2006), onde também são reconhecidos algumas diferenças do sector não empresarial, embora aceites algumas semelhanças. Entre as diferenças são citadas com algum relevo:

- A reduzida ênfase na prestação de contas;
- A falta de identificação dos utilizadores de informação;
- Uma inapropriada consideração do *cash flow*.

Mas é sublinhada a aplicabilidade às organizações não lucrativas dos conceitos propostos pelo IASB/FASB para o sector empresarial, embora com as necessárias adaptações, como naquilo que se refere à avaliação custo-benefício, tendo em conta os diferentes objectivos prosseguidos por umas e outras.

Ainda na linha dos trabalhos referidos atrás, foi lançado também um relatório especial do FASB onde é identificada a evolução das necessidades de informação, no contexto da chamada “nova economia”, identificando três importantes patamares (FASB, 2001, b: iii),:

- Mais divulgação de informação não financeira
- Mais informação prospectiva
- Mais informação sobre intangíveis

Entretanto, muitos estudos se tem debruçado sobre esta matéria do relato do relato empresarial, quer na perspectiva da comunicação institucional em si mesma, como GRÖJER e JOHANSON (1999), GU e WANG (2005), quer na perspectiva que resulta da responsabilidade social das organizações, como HERBERT (2007) ou SILVA (2007).

Em particular a informação sobre intangíveis tem sido também objecto de muitos estudos recentes, como NEMETZ e KARAGANIS (2007) e THOMAS (2007) ou ainda as teses doutorais de GARCÍA MECA (2003), NOMEN (2003), BARRIOS DEL PINO (2003), GONZALÉZ (2003), RAPÚN (2004) ou TORRES (2005).

Aliás, também EDVINSON e MALONE (1997: 163) já reconheciam há uma dezena de anos que a crescente realização de conferências e eventos em torno do capital intelectual em ambos os lados do Atlântico resultava do reconhecimento da sua importância, mas também da inadequação do actual modelo de contabilidade e relato para as empresas modernas, ao mesmo tempo que defendiam a necessidade urgente do aparecimento de normativos e princípios orientadores para apoiar o desenvolvimento do relato de capital intelectual.

De acordo com o ICAEW (2003:6) e autores como os já referidos OWEN (2005: 396), GONZALO e GARVEY (2005: 430) ou COOPER (2005: 374), tem vindo a instalar-se nos últimos anos o consenso de que o relato corporativo é inadequado, embora as razões variem conforme os analistas: - uns porque não se adaptou às mudanças na natureza dos negócios; outros porque já não satisfaz as novas necessidades dos investidores; e ainda alguns porque não reconhece um vasto leque de utilizadores potenciais da informação institucional.

Nesse contexto, têm vindo a ser reclamadas mudanças específicas e mesmo reformas mais profundas que conduzam a “novos modelos de relato” empresarial. Mas ainda não há um consenso sobre o sentido e a forma que tais mudanças devem assumir, apesar do enorme esforço dos organismos reguladores dos mercados financeiros e das instituições nacionais e internacionais de normalização da contabilidade e da auditoria, na qual se enquadram também as estruturas do relato das organizações.

No entanto, muitas propostas para novos modelos e soluções de relato têm merecido a atenção de académicos e profissionais envolvidos na tentativa de reformar mais ou menos profundamente o sistema de relato financeiro tradicional, procurando encontrar modelos mais particulares ou mais gerais para dar resposta às insuficiências que são generalizadamente aceites, como à frente se desenvolve.

Assim, parece-nos que poderá ser útil neste ponto do trabalho fazer em breve revisão limitada das mais importantes soluções propostas para o relato financeiro, desenvolvidas naturalmente para um contexto empresarial, e procurar depois contrapor a estas soluções a perspectiva das organizações empresariais nos mesmos itens que forem considerados nesta revisão limitada.

Para este esquema de revisão e análise vamos seguir de perto uma metodologia e uma abordagem propostas em ICAEW (2003:6), que nos pareceram muito pragmáticas

para este tipo de matéria, quer para o domínio das organizações empresariais em que o estudo foi desenvolvido, quer para efectuar depois o contraponto com as organizações não empresariais. A revisão visou traduzir, de forma condensada, aquilo que o referido relatório aponta para cada item, para obter uma síntese de leitura mais fácil.

No relatório referido acima (ICAEW, 2003) são descritos e analisados onze modelos de relato empresarial que se apresentam abaixo com indicação de algumas referências bibliográficas que lhe estão associadas:

- 1) – **The Balanced Scorecard**, KAPLAN e NORTON (1996)
- 2) – **The Jenkins Report**, AICPA (1994)
- 3) – **Tomorrow's Company**, CENTRE OF TOMORROW'S COMPANY (1998)
- 4) – **The 21st Century Annual Report**, ICAEW (1998)
- 5) – **The Inevitable Change**, BEATTIE (1999)
- 6) – **Inside Out**, ICAEW (1999)
- 7) – **Value Dynamics**, BOULTON et al. (2000)
- 8) – **GRI- Global Reporting Initiative**, GRI (2002) e GRI (2006)
- 9) – **The Brookings Institution**, LEV (2001)
- 10) – **Value Reporting™**, ECCLES et al. (2001)
- 11) – **The Hermes Principles**, WATSON e PITT-WATSON (2002)

A estes modelos poderíamos acrescentar alguns mais que devem merecer alguma atenção neste contexto e que podem contribuir para dar uma ideia do vasto leque de soluções que tem vindo a ser desenvolvidas nos anos mais recentes, como por exemplo:

- 12) – **Enhanced Business Reporting**, EBR (2005), ANDERSON et al. (2005)
- 13) – **OFR – Operating and Financial Review** (OWEN et al. 2005)

14) -Triple Bottom Line (COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, 2004) e (ICAA (2006).

Considerando que a problemática do trabalho está orientada para os fundamentos e para o enquadramento conceptual e operacional dos movimentos de alargamento da informação institucional, não analisaremos cada um dos modelos em si, mas seguiremos o esquema de análise de sete questões de fundo que são propostas em (ICAEW, 2003) para o conjunto dos modelos referidos:

- **A) - Os problemas a resolver:** - como funcionam os modelos actuais e o que deve ser mudado;
- **B) - As soluções propostas:** - qual um novo modelo de relato e respectivo funcionamento;
- **C) -Os resultados desejados:** - quais as expectativas de resultados para a aplicação do novo modelo proposto;
- **D) - As responsabilidades pela implementação:** - quem é que deve fazer o quê para promover a implementação do modelo;
- **E) - As motivações para a mudança:** - porque é que os responsáveis pela mudança proposta deverão querer adoptar o novo modelo;
- **F) - As dificuldades práticas:** - que obstáculos poderão enfrentar os responsáveis pela implementação;
- **G) - A monitorização do progresso:** - como deve ser feita a monitorização do processo e como deve ser utilizado o *feedback*.

Estas questões serão analisadas no conjunto dos modelos atrás citados e serviram de base para as conclusões resumidas que se apresentam nos quadros a seguir.

Como se poderá verificar esta análise foi conduzida fundamentalmente numa perspectiva das organizações empresariais, mas vai servir de base ao contraponto que depois se pretende estabelecer em relação às organizações não empresariais.

A) - Os problemas a resolver

Relativamente à questão de fundo de como funcionam os modelos actuais, são dadas as seguintes respostas mais significativas sobre o relato financeiro tradicional:

- Não se dirige a uma gama suficientemente alargada de necessidades de utilizadores, que não coincidem com as necessidades dos investidores e financiadores;
- Está orientada para a informação financeira histórica e não contempla indicadores não financeiros que determinam o sucesso futuro;
- Os critérios tradicionais de reconhecimento de activos impedem o reconhecimento de intangíveis e de activos do conhecimento de que dependem hoje muitas actividades;
- Em consequência das insuficiências reconhecidas há um enorme diferença (*gap*) entre a informação acessível aos gestores e a que é disponibilizada a investidores e outros *stakeholders*.

Quanto ao que deve ser mudado e às mudanças a introduzir pode concluir-se em síntese que:

- Irão colidir com o próprio enquadramento conceptual em que assentam as normas de preparação da informação financeira;
- Exigirão novos enquadramentos conceptuais que incluam os intangíveis e que possam servir os interesses de múltiplos *stakeholders*;
- É preciso garantir o balanceamento entre a necessidade de transparência e o perigo de divulgar informação sensível para a entidade.

Quadro nº 2.1 - Os problemas a resolver. Elaborado a partir de ICAEW (2003:15-22)

B) - As soluções propostas

As soluções apontadas nos diferentes modelos analisados para resolver são muito variadas e contemplam as seguintes medidas e alternativas principais:

- Reestruturar o modelo de relatório anual, com informação financeira mais

reduzida ou condensada e contemplando informação para contextualização daquela (estratégia, riscos, mercado, gestão, *value drivers*, etc.;

- Criar modelos para novas bases de dados, acessíveis *online* via Internet, com a informação tradicional e a nova informação, de preferência com blocos pré-definidos para diferentes *stakeholders* e com interactividade com a gestão;
- Incentivar os gestores a preparar modelos demonstrativos da formação de valor no negócio e da influência dos vários *value drivers*, que seriam divulgados interna e externamente, utilizando mesmo indicadores quantificados;
- Promover novos enquadramentos conceptuais adaptados à actual realidade dos negócios e à aceitação de novas formas de medição e reconhecimento dos intangíveis.

Os proponentes parecem cientes das dificuldades e barreiras que as mudanças propostas podem enfrentar, nomeadamente no que se refere a:

- A praticabilidade e o custo de manter bases de dados *online* na Internet utilizáveis por uma vasta gama de *stakeholders*;
- Limites para a mensurabilidade dos intangíveis e os tipos e qualidade indicadores a utilizar para o efeito;
- As múltiplas questões de enquadramento conceptual das soluções propostas, como a interactividade, a hierarquização de princípios gerais orientadores do relato, a modelização da formação de valor num contexto de permanente mudança, etc.

Quadro nº 2.2 - As soluções propostas. Elaborado a partir de ICAEW (2003:15-22)

C) - Os resultados desejados

A maioria das propostas contempla e antecipa resultados muito importantes resultantes da sua implementação, tais como:

- Implementar as performances do negócio a longo prazo;

- Melhorar o relacionamento com os investidores e outros *stakeholders*, aumentando o entendimento mútuo, reduzindo os problemas de agência e a assimetria da informação;
- Redução consequente da volatilidade das acções e do custo do capital;
- Aumentar a criação de valor para o accionista
- Aumentar a eficiência da distribuição de recursos a nível global e o seu impacto económico, social e ambiental

Muitos destes resultados esperados carecem de estudos que os suportem e alguns podem mesmo não ser tão motivadores quando considerados ao nível meramente pessoal, nomeadamente:

- A quantificação da capacidade de implementação de performances e o reconhecimento de valor pelos investidores;
- A associação com a complexidade dos ciclos dos preços das acções e sua volatilidade;
- O impacto efectivo na criação de valor ou na sustentabilidade;
- O custo de implementação de novos modelos comparativamente com outras soluções alternativas.

Quadro nº 2.3 - Os resultados desejados. Elaborado a partir de ICAEW (2003:15-22)

D) - As responsabilidades pela implementação

A generalidade das propostas imputa aos gestores a primeira responsabilidade pela implementação de novos modelos de relato, como parece evidente e óbvio, acreditando que é possível a implementação das mudanças preconizadas sem necessidade de medidas adicionais de *enforcement*. No entanto:

- Algumas propostas reclamam a necessidade de intervenção dos governos e das entidades reguladoras;
- Poderá ser difícil que os reguladores do relato financeiro concordem com a necessidade de mudança sem a sua aceitação generalizada, tanto mais que os investidores institucionais parecem ficar indiferentes e os gestores

poderão oferecer alguma resistência à implementação;

- Poderá ser importante começar por mobilizar para a mudança pequenos grupos de importantes investidores institucionais.

Quadro nº 2.4 - As responsabilidades pela implementação. Elaborado a partir de ICAEW (2003:15-22)

C) - As motivações para a mudança

Na maioria dos modelos é assumido de forma mais ou menos directa que a principal fonte de motivação para a mudança e implementação de novos modelos de relato financeiro deveriam ser os gestores, porque são eles que podem fazer as coisas mover-se e porque teriam a responsabilidade de o fazer.

Mas é também levantada a questão de saber se os gestores terão suficientes interesses em tomar a iniciativa da mudança, sobretudo quando se pode antever um maior grau de avaliação da gestão pelos *stakeholders*.

Embora com uma certa dose de cepticismo subjacente, algumas propostas apontam para outras fontes de motivação para a divulgação voluntária, como:

- O reconhecimento das vantagens para a própria empresa ao adoptar os novos modelos de relato;
- Mecanismos de mercado que premeiem as empresas inovadoras;
- As imposições dos reguladores e dos governos

Esta questão acaba por trazer para o debate a velha problemática da adopção voluntária das normas, deixando que o mercado conduza as coisas no bom sentido, ou da necessidade de uma autoridade com poderes efectivos de *enforcement*.

Quadro nº 2.5 - As motivações para a mudança. Elaborado a partir de ICAEW (2003:15-22)

D) - As dificuldades práticas

Todos os defensores dos novos modelos reconhecem os obstáculos e as várias dificuldades para a sua implementação, podendo condicionar a própria estrutura de requisitos. As áreas e situações onde se reconhecem maiores dificuldades são:

- Quando no relato alargado surge informação que não foi divulgada internamente pelos gestores;
- Nas situações em que a informação a divulgar apresenta “sensibilidade” comercial ou estratégica, conflituando com a transparência
- Quando possa ser argumentado que os directores e gestores fiquem expostos riscos indevidos de litigação ou responsabilidade pessoal ao abrigo da legislação nacional;
- Se houver o risco de a divulgação parecer pouco credível por falta de alguma forma de garantia resultante de auditoria;
- Nas situações em que os sistemas, a regulação nacional e a falta de instrumentos ou de experiência não permitirem às empresas cumprir os requisitos do modelo a adoptar.

O reconhecimento destas dificuldades pode servir de motivo para os gestores não implementarem novos modelos, o que leva de novo à necessidade e urgência da clara definição de um quadro conceptual mais clarificador e de um conjunto de princípios de aceitação generalizada que ajudem a ultrapassar os obstáculos.

Quadro nº 2.6 - As dificuldades práticas. Elaborado a partir de ICAEW (2003:15-22)

G) - A monitorização do progresso

O sucesso da implementação de novos modelos de informação alargada pode ser sensível à existência de um esquema de monitorização dos processos e de introdução de alterações resultantes da experiência adquirida.

No entanto, a maioria das propostas não prevê a existência de tais mecanismos de monitorização e de aperfeiçoamento contínuo. Formalmente só o GRI apresenta uma solução adequada.

Embora isto não atinja a validade das propostas, pode resultar na menor eficiência da sua aplicação prática.

Quadro nº 2.7 - A monitorização do progresso. Elaborado a partir de ICAEW (2003:15-22)

O relatório que serviu de base a esta análise proporciona uma interessante abordagem, aplicando a cada um dos primeiros onze modelos indicados atrás estas sete questões de fundo e apresentando o respectivo resultado. Mas neste contexto genérico, em que se pretende fazer mais uma revisão da problemática do que uma discussão de modelos específicos, pareceu-nos muito mais útil seguir esta via para fazer no ponto seguinte o contraponto com a questão do alargamento no domínio das organizações não empresariais.

2.1.3.3 – O contraponto com as organizações não empresariais

A intenção do exercício de contraponto que pretendemos fazer é que ele tenha a virtude suficiente para fazer transparecer o que há muito consideramos uma quase evidência, do nosso ponto de vista, mas para a qual necessitamos de encontrar adequada fundamentação: - o reconhecimento de que a produção e divulgação de informação institucional alargada por parte das organizações não empresariais pode apresentar-se como:

- Possível e viável dentro da maioria dos modelos desenvolvidos para as empresas, necessitando apenas de pequenas adaptações de pormenor;
- Muito útil e desejável para a larga maioria dos interessados nas suas actividades (*stakeholders*);
- Potenciadora da implementação de estratégias de abertura ao exterior, de maior transparência e de mais comparabilidade;
- Consentânea com um posicionamento de sustentabilidade apoiado no conceito alargado de responsabilidade social

Par concretizar a análise contraposta, apresentamos a seguir um conjunto de comentários e observações próprias, utilizando as sete questões propostas na análise do ICAEW (2003:8), nos quais se procuram pôr em destaque as semelhanças e as diferenças que se podem referenciar em relação a cada uma das questões quando situadas no domínio das organizações não empresariais. Deve considerar-se sempre presente o que antes se referiu em cada uma das questões, no contexto das organizações empresariais em que as várias propostas de modelos foram analisadas.

A) - Os problemas a resolver

Contrariamente às empresas, que já utilizam modelos de divulgação financeira com elevado grau de harmonização, por regra referidos obrigatoriamente às normas internacionais de contabilidade e de relato, muitas organizações não empresariais ainda nem sequer utilizam (ou não o fazem da forma mais adequada) tais modelos de informação financeira. É reconhecido, em muitos países, o relativo atraso na evolução do processo de harmonização dos normativos e das práticas contabilísticas e de relato fora do sector empresarial. Esta realidade é mais notória e visível quando se fala das organizações públicas ou assimiladas, nas instituições de solidariedade social, em instituições culturais, etc.

Por isso tais organizações poderão nem sequer estar na fase de sentir aquele que tem sido considerado nos últimos anos um dos maiores problemas do relato e que é sem duvida o mais frequentemente apontados como estando na base da necessidade de se evoluir para uma informação mais alargada: - o problema da insuficiência da informação financeira para os interessados. Pela simples razão de que, em muitos casos, a informação financeira que produzem ainda nem sequer cumpre com os princípios geralmente aceites par o relato financeiro e apresenta ela própria insuficiências estruturais relevantes.

É certo que algumas destas insuficiências resultam também da própria natureza da informação financeira e das suas normas, que levantam dificuldades no reconhecimento, avaliação e relato de elementos patrimoniais não convencionais (por exemplo, elementos artísticos ou culturais) e sobretudo dos múltiplos recursos intangíveis que as organizações não empresariais utilizam.

Numa grande maioria de organizações não empresariais, pelas suas características e pelos fins que prosseguem, a importância relativa dos elementos e recursos intangíveis tende a ser muito elevado. Logo, uma das mais fortes razões de insuficiência tende a tornar mais grave o problema.

Mas as outras vertentes apontadas para o problema estão claramente presentes nas organizações não empresariais, como:

- Ter carácter predominantemente histórico da informação financeira tradicional;

- Não permitir avaliar o potencial da organização para criar valor e vantagens competitivas;
- Não informar sobre sustentabilidade económica, social e ambiental;
- Não reflectir a orientação estratégica da organização;
- Dar pouca atenção às necessidades informativas dos *stakeholders*.

Em todas estas vertentes se pode reconhecer que são muito vastos os problemas dos modelos tradicionais de informação também nas organizações não empresariais.

B) - As soluções propostas

As soluções propostas nos diversos modelos para resolver os problemas apontados são variadas, mas poder-se-iam sintetizar numa ideia central: - a necessidade de criar um novo modelo de relato e regular o respectivo funcionamento.

Os conteúdos e formatos para um tal novo modelo são também variadas, mas encontram-se algumas regularidades importantes, como:

- Incluir no relato informação não financeira;
- Apresentar informação prospectiva e orientações estratégicas e de governo;
- Incluir indicadores de performance económicos, sociais e ambientais;
- Contemplar a divulgação dos factores de criação de valor, incluindo os intangíveis;
- Uso intensivo das TIC, em especial a Internet, para a divulgação da informação.

Todas as soluções apontadas estarão facilmente ao alcance das organizações não empresariais, desde que a opção passe também por um novo modelo de relato.

C) - Os resultados desejados

No caso das organizações empresariais, as expectativas de resultados da aplicação do novo modelo situam-se quase invariavelmente na redução do custo de capital e o aumento dos dividendos a médio prazo, mas são apontados outros resultados potenciais interessantes, como:

- Aumentar o envolvimento dos *stakeholders*;
- Redução das assimetrias informativas;
- Criar uma reputação de transparência;
- Aumentar a credibilidade da gestão.

As organizações não empresariais não estarão muito interessadas nos custos do capital ou no aumento dos dividendos. Mas em todos os outros resultados esperados apontados não parece que algum deles deva ser excluído.

D) - As responsabilidades pela implementação

A tendência dominante nos modelos referidos para saber quem deve promover a implementação de novos modelos nas organizações empresariais vai quase integralmente no sentido de tal função caber aos gestores. Mas outras responsabilidades são também apontadas, como:

- As entidades de regulação e de normalização;
- Os profissionais da área da informação e comunicação;
- Os responsáveis pelos órgãos sociais e alta direcção;
- Aos próprios *stakeholders* caberia alguma responsabilidade de mudar de mentalidade.

Nas organizações não empresariais os modelos de direcção e governo podem ser muito mais variados e o seu enquadramento perante as entidades de tutela e legais também será distinto. Mas genericamente parece que a distribuição de responsabilidades pela implementação não diferirá muito.

E) - As motivações para a mudança

A questão sensível da motivação para adoptar o novo modelo recebe várias sugestões, mas aponta sobretudo para que sejam os gestores a encontrar motivação nas virtudes e no potencial apontados ao modelo, suposto contribuir para melhorar a empresa com a qual se identificam. Mesmo assim, também são apontadas medidas legais e tutelas de “apoio” à motivação para vencer as eventuais resistências à mudança.

Sem pôr em causa a capacidade de motivação dos gestores e dos quadros directivos das organizações não empresariais, parece que algumas medidas de “apoio”

poderiam ser indispensáveis para vencer as resistências à mudança, que aqui serão seguramente maiores.

F) - As dificuldades práticas

Alguns modelos não prevêm dificuldades específicas para os novos modelos (o que parece optimista), mas outros apontam obstáculos significativos que os responsáveis pela implementação poderão enfrentar:

- O receio de divulgação de informação excessiva, com efeitos de exposição concorrencial;
- O custo de recolha e disponibilização de dados;
- A dificuldade de credibilização (auditoria) das novas vertentes da informação
- A correcta avaliação de certos activos, como os intangíveis;
- A garantia da qualidade da informação a divulgar.

Exceptuando o que se refere a efeitos concorrenciais, que não farão muito sentido nas organizações não empresariais, todas as outras dificuldades e obstáculos serão comuns.

G) - A monitorização do progresso

A maioria dos modelos não prevê como deve ser feita a monitorização do processo e como deve ser utilizado o respectivo *feedback*. Em alguns casos as entidades que desenvolveram os modelos estão envolvidas na monitorização da implementação e utilizarão o *feedback* daí resultante.

No caso das organizações não empresariais seria da maior conveniência a existência de um processo de suporte e monitorização do processo de implementação, que poderia ser sectorial ou suportado pelas entidades de tutela.

2.2 - O relato de capital intelectual na comunicação institucional

Passada em breve revista a problemática genérica da comunicação institucional das organizações empresariais e não empresariais, aborda-se neste ponto o tema mais restrito do relato de capital intelectual, na perspectiva de que este poderá vir a constituir um dos elementos importantes de uma estrutura de divulgação de informação institucional alargada em organizações não empresariais, tal como já vem acontecendo no domínio das organizações empresariais, sobretudo ao nível das de maior dimensão. Além de uma referência aos modelos, instrumentos e práticas de gestão do capital intelectual, são também abordadas as iniciativas de harmonização e a integração do relato de capital intelectual na comunicação institucional.

2.2.1 – Os modelos, instrumentos e práticas de gestão do capital intelectual

Já em 2001 o FASB reconhecia que não era possível num único trabalho de razoável dimensão catalogar as centenas ou milhares de estudos sobre capital intelectual, intangíveis e nova economia (FASB, 2001,b:1), cujo temática foca as falhas do sistema de relato tradicional e procura encontrar novas soluções.

Se considerarmos que desde então se terá multiplicado muitas vezes o ritmo de produção de trabalhos de investigação sobre estes temas, como referido em SERENKO e BONTIS, (2004:186), concluiremos que serão grandes as dificuldades para qualquer tipo de revisão de literatura sobre esta matéria. Por isso a abordagem que faremos a seguir será naturalmente limitada no tempo e nos conteúdos e não terá qualquer pretensão de ser exaustiva.

Fazendo uma análise global do importante relatório acima citado (FASB, 2001,b), podem retirar-se duas grandes ideias-força, que parecem também decorrer da vastíssima literatura já produzida sobre o tema:

- Primeira: - o reconhecimento da necessidade de um novo paradigma de divulgação de informação financeira que deixe de ter uma perspectiva predominantemente histórica e que consiga abranger e relatar o processo de criação de valor da entidade (FASB, 2001,b:21);

- Segunda: - a necessidade de novas métricas para a informação institucional, uma vez que os mais importantes *value drivers* da nova economia são maioritariamente não financeiros, o que dificulta o seu enquadramento no relato financeiro, obrigando a repensar medidas que permitam a adequada avaliação e a comparação entre entidades (FASB, 2001,b:29);

No ponto anterior tentámos mostrar que a problemática genérica da reformatação do relato das organizações não empresariais se podia aproximar bastante do que se passa ao nível das organizações empresariais. Neste contexto decorrem algumas regularidades e coincidências importantes em relação a ambos os tipos de instituições, nomeadamente:

- As carências informativas verificadas serão as mesmas ou muito similares, com destaque para a reduzida informação relativa aos intangíveis;
- Os tipos de soluções adequados às organizações empresariais também se adaptarão facilmente às não empresariais;
- As dificuldades de implementação serão grandes e muito parecidas em ambos os casos, muito embora as organizações empresariais já levem algum avanço em termos de experiência de aplicação de novas soluções de relato alargado;
- Os resultados esperados só poderão diferir nos domínios relacionados com os objectivos que as organizações empresariais perseguem, centrados no lucro, o que não se verifica na maioria das organizações não empresais, em princípio.

Dado que o objectivo do trabalho pretende aprofundar matéria da área da informação sobre intangíveis, em particular os do conhecimento e do capital intelectual, vamos também tentar uma análise sintética da evolução do processo de desenvolvimento da divulgação de informação relativa ao capital intelectual e uma descrição sumária do actual estado de coisas nesta matéria.

Neste contexto vamos usar preferencialmente o termo capital intelectual, embora muitos autores reconheçam que muitas vezes este conceito possa estar associado e até possa parecer sobrepor-se ao conceito de conhecimento. Segundo VIEDMA MARTI (2000: 5) estes conceitos são na prática a mesma coisa tomada de diferentes

perspectivas e SULLIVAN (2000), citado por aquele autor, define capital intelectual como o conhecimento essencial que pode ser convertido em proveitos ou conhecimento que produz valor.

Também LEV (2001:5) refere que utiliza indistintamente os termos “intangíveis”, “capital intelectual” e “activos do conhecimento” porque todos se referem no essencial para a mesma realidade: a pretensão de benefícios futuros com base em elementos não físicos (intangíveis).

Já ROOS e ROOS, (2001:10) defendem que o conceito de capital intelectual representa a fusão entre duas correntes de pensamento: a que se ocupa da gestão e avaliação do conhecimento e a que abrange uma outra série de factores intangíveis da organização, o que, segundo os autores, não são mais que as duas caras da mesma moeda.

A temática do capital intelectual é ainda uma área rodeada de alguma controvérsia, onde se torna difícil encontrar doutrina consensual e para a qual não existem normativos fixados ou recomendações com aceitação generalizada em termos de aplicações e práticas de gestão. Estas dificuldades são ainda mais evidentes quando se tenta entrar no domínio do relato externo, como acabará por acontecer no decurso deste trabalho.

Estão divulgados muitos trabalhos e estudos sobre o tema, sendo até difícil escolher dentre eles quais os que deverão ser referidos neste enquadramento, quer em termos de conteúdos quer em termos de importância científica, pois não abundam revisões de literatura alinhadas com o escopo desta investigação.

Por isso, apresentamos uma breve listagem de alguns dos muitos trabalhos e estudos realizados na última década, agrupados segundo as diferentes ópticas dominantes, que nos pareceram mais relevantes neste contexto:

- Direccionados para as questões de fundo e com carácter mais conceptual, podem ser referidos trabalhos como os de STEWART (1997), BROOKING (1997), BONTIS (1998), BONTIS (2000), SULLIVAN (2000), BUENO et al. (2002, b), BUENO et al. (2002, c), LEV (2001), LOPES et al. (2003), GARCÍA e BASTOS (2004), STAM (2005), HERBERT (2007), PIKE (2007), BRATIANU (2007) ou VIEDMA e CABRITA (2007);

- Orientados para as questões do reconhecimento, medição e do relato, podem ser citados os trabalhos de LEV (2002), GOWTHORPE (2007), BALDI e TRIGEORGIS (2007) ou CHANG *et al.* (2007)
- Estudos e trabalhos relativos a aplicações em determinados tipos de organizações, em sectores de actividade ou em regiões indicam-se os de BONTIS (2002), BUENO *et al.* (2002, a), RODRIGUEZ-POMEDA *et al.* (2002), GARCIA e BASTOS (2004), VIEDMA MARTI (2005), BIGOTO (2007), EIRAS (2007), KOZAK (2007) KUJANSIVU (2007) ou VUORI (2007);
- Estudos sobre o capital intelectual orientados para a perspectiva da criação de valor para as organizações, como EDVINSON e KIVIKAS (2004), CARLUCCI e SCHIUMA (2007), KASZTLER e LEITNER (2007), KIVIKAS e WULF (2007), MEER (2007), ou ROSS e PIKE (2007).
- Estudos que privilegiam a perspectiva financeira e contabilística como GARCIA SUÁREZ e ARIAS ÁLVAREZ (2003), GAUSCH (2004), JARRET *et al.* (2007) ou PIKE (2007).

Uma parte importante da investigação sobre capital intelectual foi dirigida para a criação de modelos e instrumentos com carácter aplicacional, como se referirá no ponto seguinte com maior detalhe. Sobretudo os últimos dez anos foram férteis no aparecimento de um grande número de modelos, instrumentos ou simples propostas aplicacionais relativos ao capital intelectual, isoladamente ou integrado em outros contextos mais vastos. HALL, M. (2001:121) referia mesmo que se estão inventando definições e modelos diferentes de capital intelectual quase à mesma velocidade com que desenvolve este domínio de interesse, isto é, com uma enorme rapidez.

Muitos desses modelos ou instrumentos não foram concebidos primariamente para efeitos de relato, sendo destinados ao apoio à gestão ou a outros usos internos da organização. A maioria parece ter sido concebida para o contexto das organizações empresariais e para ajudar a dar solução para alguns dos seus problemas de gestão interna na área dos intangíveis do conhecimento; mas depois também no relato externo, para alargar e reformular os seus conteúdos, no sentido que já atrás referimos.

Poderá ser útil para o prosseguimento da investigação empírica lembrar uma revisão limitada e sintética dos principais tipos de modelos de capital intelectual que possam ter alguma utilidade, mesmo indirecta, no desenho de modelos de relato aplicáveis em organizações específicas, neste caso as universidades, que constituem o objectivo final do estudo

Para não sobrecarregar o corpo do trabalho apresenta-se no CD-ROM, no ficheiro “Quadros CI” uma listagem e caracterização sumária de quase três dezenas de modelos, elaborada pelo autor no âmbito do trabalho de investigação para obtenção do Diploma de Estudos Avançados, em 2003. Actualmente o número de modelos conhecidos já se aproxima da meia centena, segundo informação recolhida num recente congresso de capital intelectual na Holanda¹, julgando-se que seria de pouca utilidade neste contexto a actualização daquela listagem.

2.2.2 – O CI e as iniciativas de standardização e harmonização

Confrontados com uma tal quantidade e diversidade de modelos e instrumentos relativos ao capital intelectual, como referido no ponto anterior, torna-se a primeira questão que ocorre colocar-se é a de saber que esforços têm sido feitos no sentido de tentar encontrar soluções para a eventual standardização e harmonização mínimas, o que permitiria um uso mais fácil e maior comparabilidade entre modelos e entre entidades utilizadoras.

Por outro lado, com uma tão grande diversidade de propostas e de soluções, dificulta opções consensuais para enquadrar a divulgação de informação relativa aos intangíveis em geral e ao capital intelectual, em particular. Por isso, o processo de implementação do relato de capital intelectual tem tido alguma dificuldade em avançar e ser reconhecido pelos profissionais como instrumento de aplicação viável e útil, ao contrário do que tem acontecido com outros instrumentos recentes, como é caso do “BSC - *Balanced ScoreCard*” (KAPLAN e NORTON, 1996).

Só será possível avançar decisivamente na área da inclusão de informação sobre intangíveis e sobre capital intelectual quando:

¹ IC Congress 2007, Haarlem, 3-4 May, The Netherlands

- Os instrumentos de divulgação puderem ser facilmente inteligíveis e compreensíveis por qualquer utilizador não especializado;
- Tais instrumentos estiverem estruturados de molde a poderem ser estabelecidos comparativos com relativa facilidade entre diferentes momentos da actividade de uma entidade ou entre entidades de sectores similares.

Além disso, um dos muitos obstáculos que são colocados em torno do reconhecimento e do relato de intelectual capital é o acréscimo de informação que pode vir a sobrecarregar os relatórios anuais ou outras formas de prestação de contas, como sublinha GOWTHORPE (2007: 26); e isto pode ter como resultado tornar menos úteis os documentos de prestação de contas porque dificulta a sua leitura. É evidente que este argumento terá tanto mais peso quanto menor for o grau de harmonização dos formatos e conteúdos da informação divulgada, que são fortes entraves à sua leitura.

Sobretudo na última década foram dados grandes passos e feitos muitos avanços no sentido da standardização e da harmonização da contabilidade, da auditoria e do relato financeiro, mercê do forte empenhamento das maiores instituições internacionais do sector, do envolvimento político de muitas organizações ao nível nacional e supra-nacional, como o caso da ONU e da COMISSÃO EUROPEIA, e da grande pressão dos mercados financeiros.

Mas só muito mais recentemente tiveram início os esforços específicos para se definirem alguns princípios gerais de orientação (*guidelines*) no sentido da possível harmonização do relato de capital intelectual, como documentado em trabalhos e estudos diversos como GRÖJER. e JOHANSON (1999), CIC (2003, a), CIC (2003, b), DMSTI (2003) ou COMISSÃO EUROPEIA (2006)

Vamos referir à frente algumas das iniciativas que nos parecem merecer maior destaque e que podem ter mais estreita ligação com o trabalho

Em 1998 o governo dinamarquês lançou a primeira versão das linhas de orientação sobre o capital intelectual, como referido em RIMMEL *et al.* (2004:2). Esta iniciativa esteve baseada na experiência de algumas empresas dinamarquesas e dela resultou em 2002 uma versão revista sob a designação de “*Intellectual Capital Statements – The New Guidelines*” (DMSTI, 2003). Esta versão incluiu também um modelo de capital intelectual.

Em 2002, na sequência de um importante trabalho iniciado em 1998, sob o patrocínio da Comissão Europeia e que envolveu investigadores de vários países europeus (Espanha, Dinamarca, Finlândia, França, Noruega e Suécia) foram lançadas as linhas de orientação para a gestão e divulgação de intangíveis conhecida por PROYECTO MERITUM (2002), ao qual está associado um modelo de apresentação de um relatório de capital intelectual que segue de perto a orientação do Modelo Intelectual (EUROFORUM, 1998)

Mais recentemente uma iniciativa comunitária esteve na base dos trabalhos de uma comissão de especialistas, de que resultou o chamado relatório RICARDIS (COMISSÃO EUROPEIA, 2006), cujo objectivo principal é estimular o relato de capital intelectual em pequenas e médias empresas com grande envolvimento em investigação, mas também em outras organizações que se dedicam à investigação e desenvolvimento, incluindo as universidades.

No mesmo relatório são referidas com algum pormenor, para além do projecto Europeu MERITUM, outras iniciativas relativas a processos de regulação e de linhas de orientação para a divulgação de capital intelectual em vários países europeus como a Áustria (ARC IC Report), a Alemanha (Wissensbilanz), a Dinamarca (Danish Guidelines), a Espanha (Modelo Intellectus), a França (IC-dVAL®), a Islândia (PiP Project) e a Suécia (IC-Rating™), e ainda em países não europeus, em especial na Austrália e no Japão (COMISSÃO EUROPEIA, 2006:12).

Além dos já referidos pode ser consultada uma listagem mais desenvolvida de outras iniciativas direccionadas também para a possível harmonização, seguindo de perto UNEP- KPMG (2006, 16-21), o que pode alargar ainda um pouco mais as perspectivas sobre os múltiplos esforços que já foram desenvolvidos ou que estão em curso.

Apesar disso, deve reconhecer-se que ainda estamos longe da desejada harmonização de conceitos, de conteúdos e de formatos adequados ao relato do capital intelectual; parece que muitas destas iniciativas ainda não encontraram muito eco junto dos potenciais utilizadores, uma vez que não se encontram aplicações em número significativo.

2.2.3 – A integração do relato de CI na comunicação institucional

De todo quanto se expôs sobre os modelos, práticas correntes e iniciativas de harmonização, pode desde já concluir-se que a divulgação de informação de capital intelectual pode assumir formas muito variadas e que pode servir diferentes objectivos comunicacionais, consoante o enquadramento em distintos contextos ou em distintos tipos de organização.

MOURITSEN *et al.* (2004:51) são de opinião que as demonstrações ou relatórios (*statements*) de capital intelectual podem servir duas importantes finalidades distintas, seja qual for o contexto, podendo ser utilizados como:

- Instrumentos de gestão, usados internamente e enquadrados no sistema interno de comunicação da gestão, o que não é matéria específica deste trabalho;
- Instrumentos de comunicação, procurando demonstrar como é que a entidade utiliza e desenvolve os recursos do conhecimento para gerar valor e devendo ser enquadrados no sistema de comunicação externo dirigido aos *stakeholders* interessados nessa informação.

No contexto deste trabalho o relato de capital intelectual é claramente tomado no sentido de instrumento de comunicação, sem prejuízo de se reconhecerem os seus potenciais efeitos indirectos ao nível da gestão, como já se referiu antes, ao apelar à maior integração estratégicas dos intangíveis do conhecimento

A perspectiva dos utilizadores da informação divulgada nos relatórios de capital intelectual é objecto de trabalhos como o de CUGANESAN *et al.* (2005), que conclui que o alargamento destas práticas de relato institucional poderia ter como consequência a diminuição da assimetria da informação, já que todos os *stakeholders* receberiam a informação que em muitos casos é apenas facultada a um grupo restrito de interessados, os analistas financeiros.

Encontram-se também estudos que analisam os efeitos da divulgação de informação de capital intelectual integrada na informação financeira, em paralelo com a

divulgação da sua informação intercalar ou anual como BEATTIE e THOMPSON (2005), GARCÍA-MECA *et al.* (2005) ou JARRET *et al.* (2007).

Encontram-se também já situações de aplicação concreta de divulgação de extensos relatórios de capital intelectual, apresentados de forma autónoma e por vezes desenvolvidos a partir de modelos próprios, como o caso, a título exemplificativo, do Banco Nacional da Áustria (OeNB, 2006)

Mas, na generalidade dos casos em que o relato já é aplicado, a prática mais corrente é procurar enquadrar a divulgação de informação relativa aos intangíveis do conhecimento e do capital intelectual numa perspectiva de informação alargada, que englobe outros tipos de informação institucional.

Esta forma de promover a divulgação de relatórios de capital num contexto de informação institucional mais alargada poderá ser vantajosa para a própria entidade que divulga a informação e também para o utilizador. Pode citar-se a título exemplificativo o caso do Relatório Anual da UNIÓN FENOSA (2004)

2.3 - A comunicação institucional das universidades e o relato de capital intelectual

Entrando na temática central do trabalho, propõe-se circunscrever a discussão ao contexto específico das IES na actual conjuntura global e europeia, com incidência nos desafios que as universidades enfrentam em vários domínios da sua complexa actividade. Procura-se abordar a existência de suficientes motivações no sentido de uma nova orientação da estratégia de comunicação institucional das IES, que contemple o alargamento de conteúdos da informação a divulgar, nomeadamente através da inclusão do relato de capital intelectual.

2.3.1 – Os desafios e motivações para o alargamento da comunicação institucional das universidades

2.3.1.1 – Considerações genéricas

Na generalidade dos países europeus os sistemas as instituições de ensino superior enfrentam actualmente crescentes e importantes desafios, face às profundas mudanças esperadas para os próximo vinte anos. Segundo um recente relatório da COMISSÃO EUROPEIA (2005: 2), a Europa deve reforçar os três vértices do triângulo do conhecimento (ensino, investigação e inovação) e as universidades, como motor do novo paradigma baseado no conhecimento, têm um papel decisivo a desempenhar em todos esses âmbitos. No entanto, a Comissão entende que as universidades europeias não estão em condições de por todo o seu potencial ao serviço da chamada Estratégia de Lisboa.

São vários os pontos débeis apontados no citado relatório, COMISSÃO EUROPEIA (2005: 4), como a uniformização, a fragmentação, o isolamento, a excessiva regulamentação ou a insuficiente financiamento, que podem por em causa a própria sustentabilidade de muitas das actuais instituições. Sobretudo quando em alguns países (Espanha e Portugal não parecem ser excepção) se junta a estas debilidades, outros factores de instabilidade, como os apontados também naquele relatório:

- Os baixos níveis de matrícula, apesar da compensação temporária das campanhas de atracção de candidatos, do aumento das pós-graduações

oferecidas e dos cursos para alunos mais idosos que abandonaram o sistema ou que entram no circuito de *Long Life Learning*;

- A dificuldade de dar adequada resposta à procura de diplomados qualificados, no contexto de um mercado de trabalho cada vez mais aberto ao nível europeu;
- A escassez de postos de trabalho criados para pessoal docente e investigador, em parte por insuficiências de financiamento;
- A falta de condições para atrair e reter os melhores talentos, quer ao nível dos docentes, quer ao nível dos alunos.

A OCDE (2004:11-12) aponta também um conjunto de circunstâncias que podem ter um grande impacto na estabilidade e na sustentabilidade das IES a médio e longo prazo, como por exemplo:

- O rápido crescimento do volume das actividades de ensino, de investigação ou de extensão, e o correspondente aumento da complexidade operacional e funcional;
- Os financiamentos públicos que não acompanham muitas vezes o crescimento da actividade, forçando um crescente esforço de auto-financiamento;
- O baixo nível de investimento em infra-estruturas;
- Os programas públicos mais complexos e exigentes, obrigando as instituições a responder perante um leque mais alargado de *stakeholders* e de interesses;
- A exposição das instituições a crescentes pressões do mercado, obrigando-as a uma diferenciação para enfrentar um ambiente cada vez mais competitivo.

No âmbito deste trabalho parece importante sublinhar, em particular, as duas últimas circunstâncias apontadas, porque nos conduzem directamente à discussão da temática central, na qual se insere a necessidade de repensar as práticas de comunicação institucional das universidades e outras IES.

Confrontadas com estes profundos desafios e com a forte concorrência das universidades não europeias, em especial dos Estados Unidos da América, do Canadá, da Austrália, do Japão ou mesmo da Índia e da China, as universidades europeias poderão ter que começar a procurar novas vias de organização e governo, orientando a sua estratégia e as suas práticas de gestão corrente por modelos e por estratégias mais próximas das organizações empresariais, que estão também enfrentando com alguns sucesso os grandes desafios da competição e da inovação ao nível global.

Ainda que as soluções e modelos não possam ser simplesmente transpostos ou imitados, haverá com certeza algo em comum que pode trazer benefícios à estratégia e à gestão corrente, à semelhança do que referimos no Ponto 2.1.3.3 a propósito dos instrumentos de comunicação institucional.

Aliás, é também a própria OCDE (2006:106) que, nas suas recomendações finais para o sector do ensino superior, insiste fortemente na necessidade de as instituições apostarem numa clara abertura ao exterior, incluindo o mundo empresarial, a comunidade internacional e o público em geral. E insiste também na necessidade de promover a aproximação aos *stakeholders* ou mesmo a participação destes no processo de governação das universidades.

E o já citado relatório da COMISSÃO EUROPEIA (2005: 7) aponta claramente a necessidade de uma melhoria da comunicação institucional das universidades, que devem investir mais na visibilidade e no marketing, embora reconheça que muitas não estão ainda preparadas para este posicionamento de abertura ao exterior.

É evidente que estas profundas alterações de posicionamento não se conseguem sem outras fortes mudanças estratégicas que atinjam todos os domínios da actividade de ensino superior, mas em especial os sistemas de comunicação institucional, visando contrariar a suas principais debilidades.

Este processo reposicionamento das IES europeias será motivada ou mesmo forçado pelas profundas mudanças decorrentes dos factores atrás referidos, aos quais se tem vindo juntar, mais recentemente, o chamado processo de Bolonha e os intentos

da criação de um Espaço Europeu de Ensino Superior, cujo principal efeito será, na nossa opinião, criar ainda mais condições para a implementação de um verdadeiro mercado concorrencial ao nível do ensino superior europeu.

Num recente relatório da EUA (2007,a: 8) afirma-se que os temas que estão no topo da agenda de trabalho dos líderes das universidades europeias são um sólido governo, uma gestão competente e responsável e um transparente e coerente processo de qualidade. E mais à frente refere-se que, para enfrentar os grandes desafios actuais, como processo de Bolonha, a competitividade global e a construção da áreas europeias de investigação e ensino superior (ERA- European Research Area e EHEA- European Higher Education Area, respectivamente) são necessários esforços muito especiais na modernização das instituições e na forma como são geridas.

Para alguns autores já começa a ser claro que a evolução do ensino superior tomará o sentido de uma evidente ruptura com a tradição e de uma abertura ao exterior, que implica crescente interacção com a sociedade e significativas mudanças ao nível estrutural, ideológico, epistemológico e político, como referem CORREIA e MESQUITA (2006:76).

Ora, um dos vectores que mais pode contribuir para dar visibilidade a esta ruptura será o da comunicação institucional, através da qual os interessados externos poderão dispor de informação fiável e comparável sobre as performances das IES em todos os seus domínios de actuação e poderão assim formar juízos de valor e tomar as decisões correspondentes.

Um relatório da Comissão de Avaliação do Ensino Superior em Portugal (CNAVES, 2006:81) refere nas suas conclusões, a esse propósito, que é inconcebível a inexistência de uma base de dados nacional com factos e indicadores sociais, académicos e financeiros, que podiam ser obtidos a partir do sistema de avaliação e que representariam um enorme potencial de informação segura e comparável sobre as instituições.

Para continuar a sustentar a sua autonomia, as universidades serão obrigadas a ter em maior atenção, segundo o relatório (OCDE 2004:28), as questões de *accountability*²

² O termo *accountability* apresenta alguma dificuldade de tradução, mas o sentido parece apontar para a capacidade de ser responsável pelas suas acções e delas dar adequada justificação (Oxford Paperback Dictionary, Oxford University Press, 2001); por isso não se tentou traduzir.

que estão também associadas ao relato institucional, construindo os mecanismos estratégicos de comunicação para demonstrar que são responsáveis perante os governos, perante o interesse público e perante uma larga gama de *stakeholders*.

A comunicação institucional, desde que adequadamente enquadrada, constitui actualmente um dos mais importantes mecanismos de “prestação de contas” no sentido lato que lhe é dado no contexto da responsabilidade social. Vejam-se estudos como PEÑALVER, (2005), SILVA (2007) ou ABREU (2007), que relaciona o impacto da responsabilidade social corporativa no domínio das IES.

Já há alguns anos atrás, MALCATA (2001:120) afirmava que desde os anos 90 as características das economias emergentes do conhecimento justificam um renovado apelo às universidades enquanto elemento essencial para o desenvolvimento económico e social; este apelo faz-se sentir tanto na vertente educacional como na de investigação; e ainda na necessidade de um novo protagonismo que se exige à universidade e ao seu modelo institucional que evoluam no sentido de um inter-relacionamento muito mais estreito com o tecido sócio-económico.

No relatório COMISSÃO EUROPEIA (2006:9) afirma-se que um bom relatório de capital intelectual (e este é dum elementos que procuramos enfatizar no processo de alargamento da comunicação institucional) contribuirá para implementar o processo interno de gestão global dos seus recursos, sejam tangíveis ou intangíveis. Além disso contribuirá para melhorar o diálogo com os potenciais financiadores ao explicar porque é que a organização faz o que faz e como cria recursos e capacidades para ter sucesso no futuro.

Também num relatório recente já citado antes, EUA (2006:18-19), refere-se que o incremento da economia do conhecimento, o aumento da competição global e a alargada tendência para procurar no exterior ideias e boas práticas também ajudaram a colocar as universidades no centro das atenções do projecto de economia do conhecimento. Como principais produtoras de conhecimento, as universidades tornaram-se instituições chave e, conseqüentemente, ficaram também submetidas a mais intenso escrutínio sobre as suas performances por parte de toda a sua envolvente.

Todas as partes envolvidas no chamado sistema ou modelo da tripla hélice (*triple-helix system*) – governos, empresas e universidades – estão em consonância sobre a nova relevância da investigação e do ensino das universidades. Os governos estão

interessados nas universidades como motores da economia do conhecimento. As empresas precisam das universidades para recrutar graduados e para apoiar a inovação. As universidades aproveitam esta nova visibilidade política para mobilizar mais meios financeiros de que carecem. Assim, o chamado “Modelo da Triple-Hélice” apresentado por ETZKOWITZ e LEYDESDORFF (2000) assenta exactamente nesta ideia da tripla ligação universidade / empresa / governo, onde a universidade vem ganhando um papel de grande destaque, que não lhe permite continuar voltada para o seu próprio interior numa nefasta posição de endogamia.

Neste contexto, é de esperar que, se as universidades não começarem a alargar a sua comunicação institucional de forma a torná-la mais acessível e inteligível para os seus *stakeholders*, outras entidades se encarregarão de o fazer, nomeadamente através da elaboração de *rankings* ou outras formas de classificação e ordenação, muitas vezes baseados em dados de reduzida qualidade ou sobre cuja origem e construção as próprias universidades não terão qualquer espécie de controlo.³

Também o recente relatório de avaliação do ensino superior português (OCDE, 2006:106) refere expressamente que em muitos países as universidades estão a evoluir de uma posição de quase completa indiferença em relação ao mundo para além do respectivo *campus* para um real envolvimento e um apoio na comunidade e no mundo dos negócios. Embora acrescente que isso ainda não é uma situação generalizada, em especial no caso analisado da maioria das universidades portuguesas. O mesmo relatório defende claramente a urgente abertura ao exterior e a maior atenção aos *stakeholders* para quebrar o tradicional isolamento das IES. Entre outras medidas é mesmo defendida uma maior participação dos *stakeholders* nos órgãos de governo.

Também um documento de reflexão da Conferência de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP, 2005:21) reconhece como importante desafio para o futuro a promoção das relações entre as universidades e as empresas, porque a ligação entre os centros de investigação das universidades e as empresas é ainda reduzida no contexto português.

³ Recentemente até o Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Portugal sugeria mesmo que deveriam ser institucionalizados os *rankings* oficiais para as universidades, o que levantou naturalmente muita polémica, mas alerta para a questão vertente (Jornal O Público de 21-05-2007, pg. 41, artigo de opinião de André Freire)

Um outro relatório da EUA (2007,b:11), o relatório “*Trends V*”, aponta como um dos grandes desafios futuros para o desenvolvimento da EHEA (*European Higher Education Area*) o reforço das relações e o aumento do debate entre o governo, as IES e os outros *stakeholders*, para aumentar a confiança na qualidade e relevância dos compromissos institucionais. Para isso as instituições e os governos devem juntar esforços não só para implementar reformas, mas também para comunicar de forma alargada os resultados e as implicações das reformas estruturais e curriculares que vão tendo lugar.

Dentro deste conceito transversal de que as universidades devem promover a sua maior externalização, defendemos que o alargamento da comunicação institucional será uma das medidas importantes para demonstrar os efeitos dos esforços realizados nesse sentido e os resultados efectivamente obtidos, contribuindo para uma mais rápida e efectiva integração das IES na sociedade e o contexto envolvente.

As autoridades governamentais portuguesas (MCTES, 2007:2) reconhecem claramente que um dos objectivos prioritários para a nova política de ensino superior é a necessidade de desenvolver uma cultura de prestações de contas, o que se concretizaria na objectivação dos critérios de avaliação e na tradução dos resultados em apreciações qualitativas comparáveis entre si. Isto significa um apelo directo ao alargamento da comunicação institucional que, cumpra entre outros, com o grande desafio da comparabilidade.

A comparabilidade constitui sem duvida o efeito mais imediato e visível do alargamento e da requalificação da informação institucional, como todos os intervenientes nesta problemática reconhecem.

No chamado relatório “RICARDIS” da COMISSÃO EUROPEIA (2006:9), onde as universidades são também expressamente consideradas, é sublinhada a importância da evolução da informação tradicional, nomeadamente através do relato de capital intelectual, para melhorar a compreensão externa das performances da entidade e, em consequência, aumentar a sua comparabilidade.

E mais à frente a COMISSÃO EUROPEIA (2006:11) complementa a ideia da necessidade de evolução da informação tradicional dizendo que no relato de capital intelectual se demonstra como a empresa cria valor para os que nela têm interesses ao desenvolver e usar o capital intelectual. Um relatório de capital intelectual pode combinar

números com descrições e visualizações que podem desempenhar duas funções fundamentais já referidas:

- Função interna de gestão, complementando a informação de gestão
- Função externa de relato, complementando a informação financeira

Na opinião de LEITNER, (2004:129), na maioria dos países europeus as universidades enfrentam novos e diversificados desafios e a necessidade de novos modelos de gestão, pois os chamado processo de Bolonha aponta no sentido da maior compatibilidade e comparabilidade entre as diferentes IES, sob inspiração da chamada Nova Gestão Pública. Estes desafios requerem a implementação de novos sistemas de gestão e de relato nas universidades europeias.

Para SANTIAGO *et al.* (2006: 215-216) está hoje aceite na literatura que a retórica e as práticas de gestão do sector privado estão a introduzir grandes mudanças na governação das IES, como consequência do impacto da globalização no sector. Em consequência, começa a fazer-se sentir a ideologia de mercado e os processos de regulação aproximam-se das práticas do sector empresarial em muitas matérias. E nesse contexto as universidades são forçadas a demonstrar explicitamente à sociedade que fazem uso efectivo e eficiente dos seus recursos e que as suas actividades são relevantes para a economia e para a sociedade.

No entanto, os temas ligados à gestão universitária e à sua comunicação institucional encontram-se relativamente pouco na literatura corrente, apesar das referências já citadas anteriormente. Como confirmam DIXON, K. e COY, D. (2006:3) ao referir que são bastante raros nos estudos sobre a gestão das universidades e sobre a forma como os seus diversos corpos de governo desempenham as respectivas funções; e ainda que em geral os seus membros aparentam deficiências no uso e na avaliação da informação relativa à instituição, incluindo o respectivo relatório anual.

No entanto encontrámos alguns estudos relacionados de perto com a temática da gestão universitária, como COSTA *et al.* (2003:70) que procuraram medir e avaliar os activos intangíveis de três instituições universitárias em diferentes países, na Áustria, na Grécia e em Portugal, LOSADA (2004) que se refere ao papel da comunicação na construção das marcas universitárias ou SANTIAGO *et al.* (2006) que estuda a evolução da gestão e o governo das universidades em Portugal. E ainda as teses doutorais de ROSA (2003), na perspectiva do desenvolvimento de bases de estratégia e excelência

para o ensino superior ou de VALL (2001), focando a avaliação económica publica da produtividade da universidade.

Estas questões da gestão e da comunicação institucional, que se interligam porque a ultima deve dar conta dos aspectos mais importantes da primeira, têm naturalmente a ver também com as importantes e muito especiais responsabilidades das universidades no domínio dos intangíveis em geral e, em particular, da gestão do conhecimento e do capital intelectual.

De acordo com CAÑIBANO e SÁNCHEZ (2002: 121), trata-se de uma questão emergente e cada vez mais importante, não somente em relação às empresas mas também às instituições de investigação e de ensino superior, podendo perguntar-se se as universidades estão fazendo o suficiente para desenvolver a sua capacidade de valorizar, gerir e dar a conhecer o seu capital intelectual. As universidades e instituições de investigação estão produzindo conhecimentos; os seus fundos são investidos principalmente em investigação, inovação e recursos humanos, pelo que em ambos os casos os seus activos mais valiosos frequentemente são intangíveis como o são os seus *outputs*. Lamentavelmente, contudo, são muito poucas as que consideram identificar, medir e valorizar os intangíveis como parte de um programa geral de gestão do conhecimento.

Em resposta a estes desafios, as universidades e instituições de investimento terão que pôr em marcha novos instrumentos de gestão e sistemas de informação, que devem incorporar os intangíveis como parte fundamental dos seus recursos e das suas actividades.

2.3.1.2 – Uma estratégia de comunicação institucional

Desde o início do nosso trabalho de investigação que a preocupação principal foi o enquadramento das questões relativas aos intangíveis e à sua gestão no contexto das IES, tendo em conta sobretudo duas motivações:

- Por um lado, a reconhecida incapacidade dos instrumentos tradicionais de prestação de contas e de informação externa aplicáveis às IES traduzirem com alguma coerência, para um observador externo interessado, a parte mais importante do processo de valor em que assentam as suas

actividades de ensino, de investigação e de interacção com o tecido económico e social;

- Por outro, a reconhecida necessidade de procurar eventuais soluções ou alternativas para ajudar a ultrapassar a dita incapacidade, em resultado da experiência própria resultante de alguns anos de gestão e preparação de informação externa de uma IES e da análise de muitos instrumentos de divulgação de informação institucional de diversas IES, levada a cabo por razões académicas.

À medida que se ia definindo melhor a linha de investigação, também se foi tornando mais claro que nela podem entroncar transversalmente muitas questões de outras áreas com elevada pertinência no contexto da gestão estratégica das IES, com especial relevo para os processos da avaliação de qualidade, da imagem corporativa, responsabilidade social e ambiental ou mesmo as estratégias de risco.

Como defende LOSADA (2004:475), a gestão moderna da comunicação apresenta um dos seus maiores desafios precisamente numa das instituições sociais mais antigas, a universidades, que se encontra envolvida em profundas mudanças num contexto institucional cada vez mais competitivo e num mercado em franco retrocesso. Isto obrigará a preparar estratégias de oferta diferenciada, com um posicionamento de marca universitária que seja uma proposta de valor real e não um mero instrumento de *ranking* universitário. Para tudo isso é indispensável a contribuição da comunicação institucional, desde que entendida sempre como um factor estratégico, isto é, como um vector para alcançar um consenso sobre os traços mais adequadas da “personalidade institucional” e sobre a sua tradução em acções no contexto da comunidade universitária.

Isto significa que a comunicação institucional deve ser considerada sempre num vasto enquadramento estratégico com carácter transversal e assente pelo menos nos três principais pilares atrás referidos (avaliação de qualidade, imagem corporativa e responsabilidade social e ambiental).

Mas é talvez a questão da responsabilidade social, que se aplica às IES da mesma forma (ou mesmo com mais razão de ser) que às empresas, a que mais relevo foi adquirindo ao longo do processo de definição do tema central do trabalho. Adaptando às universidades o pensamento de CADBURY (2006:19), poderíamos afirmar que estas não se podem limitar a divulgar apenas os seus objectivos e os seus resultados do

ensino e da investigação, porque os seus *stakeholders* estão hoje também interessados nos aspectos sociais e ambientais decorrentes das suas actividades e em obter informação detalhada que lhes permita avaliar como são tomadas as decisões, como são geridos os recursos tangíveis ou intangíveis e como é efectivamente gerado valor para a instituição, como por exemplo através da melhoria da imagem corporativa ou de marca.

É também neste contexto que se enquadra a gestão do capital intelectual, que tem a ver com o futuro das organizações, pois, como defende SULLIVAN (2001: 37), essa gestão é fundamental para a extracção de valor estratégico desse capital em função dos interesses e necessidades das organizações

Os movimentos de alargamento dos conteúdos da comunicação institucional, que foram referidos no ponto anterior, com destaque para os que se assumem claramente no domínio da responsabilidade social e das suas exigências, procuram dar resposta às novas solicitações dos *stakeholders*, já não apenas no contexto do paradigma da utilidade (informação para tomada de decisões), mas também no sentido em que a divulgação da informação constitui uma verdadeira obrigação social, no que se poderá designar como o novo paradigma da responsabilidade e da ética social.

Na buscas de adequado enquadramento temático, foi registada a existência alguns estudos que abordam estas matérias mas que o fazem sobretudo numa perspectiva de gestão, o que é não coincidente com a orientação pretendida para o trabalho, que se pretende colocado claramente no domínio da comunicação institucional; dentro desses estudos podem citar os casos de ETZKOWITZ *et al.* (2000), RODRIGUEZ CASTELLANOS *et al.* (2001) e NORVERTO-LABORDA *et.al.* (2003),

A opção final acabou por apontar definitivamente para uma abordagem da questão mais na perspectiva do relato do que no enquadramento da gestão dos intangíveis, seguindo o pensamento de CAÑIBANO e SÁNCHEZ (2002: 121), atrás citado, que defende a ideia de que a informação produzida e divulgada pela IES não pode já deixar de incorporar os intangíveis. Mesmo que se continuem a reconhecer as dificuldades que irão levantar neste domínio, sobretudo por falta de instrumentos e modelos desenvolvidos e aceites de forma generalizada.

Todavia, não parece ser de esperar que as IES, por sua própria iniciativa, comecem a criar modelos de gestão ou de divulgação numa área onde mesmo as empresas ainda

estão a dar os primeiros passos, com muitas limitações reconhecidas e com resultados que podem ser considerados discutíveis em muitos aspectos. Como também pode não ser solução eficaz optar pelo seguimento imediato dos modelos de gestão desenvolvidos para as empresas, embora estes tenham tido um progresso assinalável na última década.

Nas respostas a estes e outros desafios começou a ser sentida a necessidade de introduzir conceitos até agora pouco debatidos nos meios universitários, tais como a mobilidade, a flexibilidade, a transparência, a comparabilidade ou a sustentabilidade, integrados em verdadeiras estratégias competitivas emergentes, onde o reconhecimento externo da qualidade se torna um imperativo de primeiro plano. Como dizia o recém empossado Reitor da Universidade Nova de Lisboa (RENDAS, 2007:24), nas universidades é necessária apostar numa gestão flexível de ligação com as empresas, porque as universidades já não estão em torres de marfim, mas muitas vezes estão ainda arredadas do mundo do trabalho; e são as empresas que podem ajudar a situá-las e a definir e executar os seus planos.

Parece haver uma clara percepção de que as IES estarão em breve envolvidas em processos de forte competição entre si, seja ela por recursos financeiros públicos ou privados, por alunos em quantidade e qualidade, ou talvez mesmo por investigadores e professores de elevada reputação.

Adoptando uma linguagem empresarial, poder-se-ia falar de um futuro mercado global de educação superior, cujas dimensões e rápidas mudanças configurarão uma competição em grande escala e de âmbito supranacional, onde as grandes instituições universitárias saltarão as fronteiras, fortemente apoiadas nas suas imagens de marca e o seu prestígio internacional, em busca de mais mercado para os seus produtos e serviços.

Num recente Curso de Verão da Universidade Complutense de Madrid⁴ o conferencista Guy HAUG, assessor da Direcção Geral de Educação da Comissão Europeia e vogal da ANECA, referia-se a três factores negativos ou lacunas importantes (*gaps*) no contexto do movimento de modernização das universidades europeias:

⁴ “El desarrollo del proceso de Bolonia. Retos y oportunidades en la gestión universitaria”, realizado nos dias 28e 29 de Julio de 2006, no El Escorial.

- - *Marketing gap*
- - *Management gap*
- - *Funding gap*

Os dois últimos factores (gestão e financiamento) estão claramente no topo das preocupações actuais dos responsáveis políticos pelos sistemas de ensino superior e por todos os que participam no governo das instituições universitárias, ainda que entre uns e outros tais preocupações possam apresentar sentidos por vezes antagónicos e conflituantes. O debate em torno destes temas está aí na ordem do dia da maioria dos países europeus, Portugal e Espanha incluídos, por razões que se prendem com as mudanças sociológicas, estruturais e das finanças públicas.

Já no que toca ao primeiro, o chamado *Marketing gap*, não encontramos tanto interesse no seu debate e na procura de soluções. Talvez isso se fique a dever ao facto de o próprio conceito de Marketing parecer soar ainda um pouco estranhamente aos ouvidos de muitos gestores de instituições universitárias, pelas suas conotações empresariais e concorrenciais. A própria ideia de definir estratégias competitivas e de ter que preparar as universidades para concorrer num mercado aberto parece não possuir ainda muitos adeptos.

Estas posições deveriam ser repensadas, para que o conceito e as práticas de Marketing passassem também a fazer parte dos instrumentos correntes de gestão universitária, com especial relevo para a chamada “comunicação de marketing”, disciplina fundamental para estabelecer melhores vias de comunicação entre a entidade e os seus clientes e outros *stakeholders*.

Como os resultados da nossa pesquisa irão pôr em destaque, e como já pressupúnhamos por algum conhecimento próprio anterior, algumas das grandes fragilidades das organizações de ensino superior dizem respeito aos seus sistemas de informação e comunicação, quer internos quer externos, que poderemos designar como “*informational gap*” e que, com poucas excepções, parece atingir quase todas as universidades que observámos, sejam elas públicas ou privadas, espanholas ou portuguesas.

Parecem cada vez mais necessário e urgente buscar novas medidas e soluções que possam dar resposta muito rápida (a actual velocidade de mudança não se compadece com muitas delongas ou indecisões) ao que atrás referimos pelo

“*informational gap*” das universidades e que constitui parte da realidade mais abrangente atrás designada por “*marketing gap*”.

Neste enquadramento genérico e tendo presentes os objectivos a atingir com o estudo, concluímos ser necessário procurar obter opiniões ao nível superior da gestão universitária, para tentar perceber se as situações detectadas na pesquisa efectuada resultam efectivamente de uma política de informação correspondente a uma orientação estratégica definida para a comunicação institucional das universidades. O que, a verificar-se, estará certamente em contradição com as actuais tendências de qualificação e de diversificação da informação que se verificam ao nível empresarial, com especial incidência no incremento da informação de carácter voluntário, onde já se começa a incluir, além do mais, a informação relacionada com os intangíveis, nomeadamente os do conhecimento.

2.3.2 – O relato de CI na informação institucional das universidades

A Comissão Europeia vem manifestando ao longo dos últimos anos um especial interesse e não menos preocupação com as universidades europeia e o seu funcionamento. Numa comunicação recente (COMISSÃO EUROPEIA, 2003: 2) são expressas duas preocupações fundamentais:

- Primeira, de que a Europa necessita de universidades saudáveis e florescentes para otimizar o processo que suporta a Sociedade do Conhecimento e atingir as metas da Declaração de Lisboa (tornar-se a mais competitiva e dinâmica economia baseada no conhecimento do mundo);
- Depois, de que no actual contexto e no momento conturbado que atravessam, as universidades europeias não são globalmente competitivas em relação com os principais países ou regiões mais desenvolvidos, apesar da sua produção científica de elevada qualidade.

As saídas para um dilema desta dimensão têm que passar por mudanças radicais, que a comunicação refere e que contemplam entre outras, uma ampla abertura das universidades ao exterior e um aumento da sua atractividade internacional. Claro que são referidas também questões de financiamento, de eficiência e de excelência. Mas para que tudo isso produza efeitos visíveis e reconhecidos é indispensável também uma

mudança profunda ao nível da comunicação institucional, quer nas práticas quer nos conteúdos.

É neste contexto que julgamos que deve caber um papel importante ao relato de capital intelectual que constitui uma focagem muito directa para aquilo que é o factor chave do *core business* das universidades: - o conhecimento e a sua gestão. Qualidade e excelência em organizações *knowledge intensive* como são as universidades tem que passar pela gestão eficiente de muitos recursos de capital intelectual, envolvidos em múltiplas actividades intangíveis na sua essência, que os tradicionais métodos e conteúdos da comunicação institucional não conseguem mostrar. Só através do relato de capital intelectual é possível dar resposta às novas necessidades informativas da sociedade do conhecimento.

Numa outra comunicação (COMISSÃO EUROPEIA, 2005:7) são apresentadas algumas formas de as universidades ultrapassarem os pontos fracos identificados e de se tornarem mais atractivas, entre as quais é sublinhada a necessidade de uma melhor comunicação. Embora se possa pensar que a qualidade é a melhor publicidade, a capacidade de atracção é sobretudo uma questão de percepção. E para isso é necessário que as universidades:

- Encontrem a melhor forma de dar a conhecer à sociedade o valor que para ela aportam;
- Invistam mais em visibilidade e em técnicas de mercado a o nível local e internacional.

Por outras palavras, o que a Comissão defende é, afinal, o caminho que foi há muito traçado e percorrido pelas empresas envolvidas na alta competição que o mundo global gerou: - o alargamento da comunicação tradicional, onde o relato de capital intelectual tem vindo a ganhar cada vez mais peso.

Finalmente podemos afirmar que a Comissão Europeia aponta baterias para o que é também o centro do nosso trabalho, o relato do capital Intelectual, relatório conhecido pela sigla RICARDIS, (COMISSÃO EUROPEIA, 2006), cujo objectivo é encorajar a avaliação e o relato corporativos da investigação e de outras formas de capital intelectual. O relatório é primariamente dirigido às pequenas e médias empresas com processos intensivos de investigação, mas aplica-se também a unidades de investigação de grandes empresas e, naturalmente, às universidades.

Este relatório caracteriza o processo de relato como a forma de mostrar como a entidade cria valor desenvolvendo e usando o seu capital intelectual, o que envolve a sua identificação, avaliação e o relato, fazendo uma apresentação coerente de como a entidade usa os seus recursos de conhecimento. Sublinha também a importância da preparação e apresentação de um relatório de capital intelectual (*IC Statement*), que deve combinar quantificações e elementos narrativos e visualizações.

No mesmo documento a COMISSÃO EUROPEIA (2006:94-95) expõe a diferença entre o relato de CI e outros sistemas de relato, apresentando um quadro comparativo com os outros dos mais importantes modalidades de relato complementar ao relato financeiro tradicional.

- Relato Social e Ambiental
- Relato Complementar de Gestão ou Relato para *stakeholders*

	Relato de CI	Relato p/ <i>stakeholders</i>	Relato Social e Ambiental
Objetivo	Explicitar a base dos recursos da empresa e as actividades que a gestão implementa para a desenvolver	Explicita a cooperação da empresa com grupos específicos de <i>stakeholders</i>	Explicitar como a empresa lida com os efeitos indesejáveis para a sociedade e o ambiente
Conteúdo	Acumulação de recursos do conhecimento e seu desenvolvimento (por ex. relações com e entre pessoal, clientes, tecnologia e processos)	Sequenciação de acções e respectivos encargos pagos por ou aos <i>stakeholders</i> nelas envolvidos	Iniciativas para assegurar o balanceamento n seu espaço social e ambiental da empresa
Perspectiva estratégica	Desenvolver o valor da empresa através do uso e partilha de recursos do conhecimento e de competências, garantindo a manutenção dos seus intangíveis e da gestão do conhecimento	Desenvolver o valor da empresa através do balanceamento das exigências dos <i>stakeholders</i> em relação uns com os outros, reduzindo	Desenvolver a empresa através do envolvimento num diálogo alargado acerca do seu papel na sociedade

		assim as incertezas relativas ao seu comportamento	
--	--	--	--

Quadro nº 2.8 – Comparação de modalidades de relato voluntário. Fonte: COMISSÃO EUROPEIA (2006: 94-95)

Embora a literatura específica sobre esta matéria nos pareça ser reduzida, pelo menos no âmbito das nossas pesquisas, em SÁNCHEZ *et al.* (2006:6) são referidas diversas experiências e tentativas para implementar o relato de capital intelectual em universidades, na sequência dos esforços da Comissão Europeia atrás indicados e encontram-se outros estudos relativos ao desenvolvimento e implementação de relato de institucional alargada nas universidades como NORVERTO-LABORDA *et.al.* (2003), COSTA *et al.* (2003), DIXON e COY (2006), SÁNCHEZ *et al.* (2006),

2.4 – Linhas de investigação empírica

A terminar este breve enquadramento das mais importantes questões em torno do tema central escolhido para o trabalho, ao longo do qual se foi introduzindo o essencial da revisão da literatura mais recente sobre os assuntos vertentes, resta apresentar resumidamente as linhas de investigação empírica que tínhamos delineado à partida e que esta revisão teórica veio reforçar.

Ficou patente que, pelo menos no que se refere ao tema central (relato de capital intelectual nas universidades), o número de estudos específicos realizados por académicos ou por profissionais é reduzido, pois o tema é em geral abordado no contexto das organizações empresariais, com referências indirectas a outros tipos de organizações, nomeadamente as IES.

Mais recentemente, algumas organizações como a Comissão Europeia e a OCDE têm apresentado relatórios que abordado de forma mais directa este assunto, como

No entanto, não se encontram respostas claras e adequadas relativas a duas importantes questões que se devem colocar de forma muito pragmática numa abordagem deste tipo:

- Como estão as práticas correntes de comunicação institucional nas universidades?
- O que pensam os gestores universitários sobre estas práticas, sobre o seu eventual alargamento e sobre a inclusão do relato de capital intelectual?

A investigação empírica que planeámos procura responder a estas duas questões, através de um estudo que se desenrolará no âmbito das universidades e outras IES ibéricas. As razões da limitação do âmbito geográfico, explanadas nos capítulos seguintes, têm a ver com questões temporais e operacionais. O estudo envolverá três linhas de investigação, descritas sumariamente nos pontos seguintes.

2.4.1 – Observar as práticas de comunicação institucional nas universidades, incluindo informação sobre capital intelectual,

Com este primeiro estudo pretende-se apenas fazer um primeiro levantamento do que são as práticas correntes de divulgação de informação institucional das

universidades e outras IES de Espanha e Portugal, com incidência especial nas actividades e nos recursos de capital intelectual, mas cobrindo também aspectos relacionados com a informação financeira, a informação sobre governação, a informação social e a informação ambiental.

Este estudo será conduzido exclusivamente através da observação dos *Websites* das universidades, utilizando uma grelha de observação e avaliação do destaque dado aos diferentes conteúdos informativos, para permitir o seu posterior tratamento estatístico simplificado.

Os dados obtidos e as conclusões prévias serão depois utilizadas para preparar o inquérito directo aos gestores.

2.4.2 – Inquirir directamente os gestores universitários

Para dar resposta à segunda questão, será construído um questionário dirigido aos gestores de topo de um grande número de universidades espanholas e portuguesas.

Este inquérito será proposto e respondido exclusivamente via Internet e terá duas partes distintas:

- Um conjunto de questões sobre o estado actual da comunicação institucional das universidades e sobre algumas propostas para o seu alargamento e requalificação, com introdução de novos conteúdos e metodologias de preparação e divulgação (incluindo naturalmente o relatório de capital Intelectual)
- Outro conjunto de questões para validar uma proposta de indicadores a integrar num modelo de relatório de capital intelectual harmonizado a utilizar pelas universidades e outras IES.

2.4.3 – Outras linhas de investigação potencial

Outras possíveis linhas de investigação foram ainda equacionadas, com o objectivo a obter mais detalhada informação ou melhorar as opiniões dos responsáveis:

- Análise de relatórios de contas de dois ou três últimos anos;

- Análise de informação remetida às autoridades de tutela
- Estudo de relatórios de avaliação de qualidade, internos ou externos
- Realização de entrevistas com alguns reitores, administradores ou outros gestores de topo.

No entanto as limitações do âmbito do trabalho e a disponibilidade temporal e operacional não aconselharam a encarar a realização de acções específicas dentro destas linhas de investigação, com excepção da realização de duas entrevistas a dois administradores de duas universidades públicas, uma de Espanha e outra de Portugal, que serão analisadas no final do Capítulo 4.

2.5 Comentário final

Nesta tentativa de enquadramento genérico do tema e de algumas questões relacionadas, julgamos ter deixado evidenciadas as linhas gerais que parecem nortear a evolução verificada da investigação nestes domínios, as quais se poderão reduzir a três grandes ideias-força que constituirão como base e a justificação para a investigação empírica subsequente, a saber:

a) – No contexto da sociedade do conhecimento e da globalização, as organizações de qualquer natureza, seja empresarial ou não empresarial, são pressionadas de forma muito evidente ao crescente recurso aos mais poderosos instrumentos da comunicação institucional para divulgar informação cada vez mais abrangente, requerida pelos seus múltiplos *stakeholders* e que pode ser usada para fins muito diversos, nomeadamente a tomada de decisões sobre a entidade e a avaliação das suas performances. A pressão de alargamento dos conteúdos da informação institucional começou por se fazer sentir com maior evidência nas empresas e tem dado origem a um movimento para a criação de novos modelos e soluções que colmatem as reconhecidas insuficiências da informação financeira tradicional. Mas a tendência será para que as organizações não empresariais comecem a passar pelo mesmo processo, seguindo idênticos modelos e soluções.

b) – A falta de informação adequada relativa aos intangíveis, nomeadamente os do conhecimento e do capital intelectual, é uma das carências mais apontadas ao nível da comunicação institucional e tem dado origem a um importante movimento de estudo do capital intelectual nas últimas décadas, que inclui o desenvolvimento de modelos e instrumentos de gestão, muitos dos quais já se encontram em fase de aplicação em várias organizações empresariais e outras. Os mesmos modelos apresentam características e elementos que poderão permitir o seu uso para divulgar informação relativa ao capital intelectual. Mas, para a sua eficaz integração na comunicação institucional das organizações, estes modelos carecem de algumas formas de standardização e de harmonização que os tornem mais inteligíveis pelos não especialistas e mais facilmente comparáveis. Os esforços de harmonização já estão em curso, podendo ser gerais ou sectoriais.

c) – As universidades constituíram desde sempre um sector de actividade com elevada especificidade e com uma forte componente de recursos de capital

intelectual envolvido. No contexto dos actuais desafios que enfrentam, as universidades terão vantagem em promover um significativo alargamento da sua informação institucional, tradicionalmente reduzida, por forma a contemplar também a divulgação de informação específica relativa ao capital intelectual, eventualmente inserida num contexto mais vasto de informação de sustentabilidade e contendo também informação económica, social, ambiental e outra. Neste contexto se enquadra o tema do trabalho, cujo objectivo final é uma proposta de modelo de indicadores de capital intelectual para ser usado pelas universidades.

Se estas três ideias-força resultaram claras da leitura deste Capítulo, poderemos então considerar que o resultado esperado foi minimamente atingido. Sem prejuízo de considerarmos também que muito mais haveria a fazer sobre matéria tão vasta, sobretudo ao nível da revisão da literatura mais recente, que está constantemente a fluir em grande força em todos os eventos académicos e nas publicações especializadas.

CAPÍTULO 3

Investigação empírica (I): - Pesquisa em *Websites* de Universidades Ibéricas

3.0 - Resumo

3.1 – Enquadramento e objectivos

3.2 – Metodologia, preparação e implementação

3.3 – Resultados obtidos na pesquisa e sua discussão

3.3.1 – Bloco 1 – Informação Institucional

3.3.2 – Bloco 2 – Informação sobre actividades, recursos e estratégia

3.3.2.1 – Análise estatística descritiva

3.3.2.2 – Análises de inferência estatística

3.4 – Comentário final sobre a pesquisa e perspectivas para um inquérito

3.0 - Resumo

O Capítulo 3 descreve uma pesquisa realizada nos *Websites* de um grande número de universidades e outras IES de Espanha e Portugal, num total de 112 instituições (ver Anexo 1.1). Esta pesquisa foi inicialmente planeada com o objectivo de obter informação institucional genérica sobre as entidades que iriam ser objecto de um inquérito directo, apresentado no Capítulo 4. No entanto, considerando o elevado potencial dos conteúdos informativos divulgados nos *Websites*, o objectivo da pesquisa foi ampliado, tendo em vista recolher também dados relativos ao destaque da divulgação de determinados tipos de informação institucional, em especial relativa aos intangíveis do conhecimento.

No capítulo são abordados os seguintes assuntos:

- No ponto 3.1 são brevemente enquadrados e descritos os aspectos mais significativos da preparação da pesquisa. São depois apresentados os principais objectivos a atingir e são formuladas três hipóteses de trabalho:
 - Uma hipótese principal, sobre a correlação de algumas práticas correntes de divulgação de informação nos *Websites* com o país (Espanha ou Portugal) ou com regime de gestão (público ou privado);
 - Duas hipóteses complementares sobre a comparação entre o destaque dado à informação quantificada e à informação descritiva e o destaque dado à informação académica e a outros conteúdos informativos.
- No ponto 3.2 são apresentados os detalhes sobre o processo de implementação da pesquisa e é descrita e justificada a metodologia utilizada. São referidos os instrumentos de pesquisa utilizados e é traçado um quadro geral das observações efectuadas *Websites*, entre o final de 2005 e o início de 2006.
- No ponto 3.3 são descritos os resultados obtidos nos dois blocos de dados que resultaram da pesquisa, um relativo à informação institucional e outro relativo à informação sobre actividades, recursos, estratégia e governabilidade.
- Finalmente, no ponto 3.4 é apresentado um comentário final sobre a pesquisa efectuada e sobre os resultados obtidos, procurando justificar a sua utilidade para a fundamentação geral do trabalho e também para a realização do inquérito de que trata o Capítulo 4.

3.1 – Enquadramento e objectivos

O tema em estudo insere-se no domínio da gestão estratégica das organizações, com enfoque especial no domínio da comunicação institucional. As tendências dos estudos nesta área vão no sentido da investigação quantitativa e do recurso a metodologias de análise de dados cada vez mais sofisticadas, como referem HITT et al. (1998) e SHOOK et al. (2003). No entanto, o recurso a metodologias mistas, que combinam métodos qualitativos e quantitativos também são defendidos pelos autores referidos, em função do contexto em análise. Por isso, tomámos como ponto de partida a possibilidade de conduzir toda a investigação numa base predominantemente quantitativa, sem excluir a hipótese de alguma abordagem qualitativa quando tal se justifique.

Eram de esperar alguns escolhos e dificuldades ao enveredar pela abordagem do tema da comunicação institucional e do relato do capital Intelectual no domínio das universidades e outras IES. Mas a dimensão de tais obstáculos foi-se tornando mais clara à medida que avançava o plano para uma investigação empírica com alguma consistência e capaz de suportar a introdução de indicadores de capital intelectual nas práticas correntes da divulgação de informação institucional das universidades.

A primeira dificuldade tinha a ver com o insuficiente conhecimento da complexa realidade institucional sobre a qual se iria desenvolver a investigação, consistindo num conjunto vasto e diversificado de instituições de ensino superior de Espanha e de Portugal. É certo que as actividades académicas do autor, desenvolvidas em termos profissionais durante largos anos, tinham permitido um certo conhecimento de algumas dessas instituições e mesmo de uma boa parte da problemática relativa à sua gestão, incluindo uma grande aproximação às questões da divulgação externa da sua informação institucional. Mas isto representava apenas uma pequena parte da vasta realidade a estudar, considerando o âmbito desejável e os meios de pesquisa disponíveis.

Quanto ao âmbito, afastou-se desde o início a hipótese de uma investigação mais alargada, por exemplo, ao nível europeu, pelo facto de existirem naturais limitações temporais para a realização da investigação; sem prejuízo de tal poder constituir uma interessante linha de investigação futura. Isto justificou a decisão de circunscrever o estudo ao países ibéricos, tendo também em conta variados factores operacionais e

culturais, tais como a proximidade, a facilidade de contactos e de comunicação, as reduzidas barreiras linguísticas, as afinidades culturais, algumas semelhanças dos modelos académicos e organizativos, o conhecimento prévio de uma parte dessas instituições, etc.

Mesmo limitada ao contexto ibérico, esta pesquisa acabou por envolver 112 instituições, apesar de se ter optado inicialmente pela selecção de entidades com razoável dimensão e significado, como é o caso das universidades públicas e privadas dos dois países e ainda dos institutos superiores politécnicos públicos, existentes apenas em Portugal, onde não está consagrado o conceito de universidade politécnica; muito embora pelos menos duas universidades portuguesas (Algarve e Aveiro) já integrem escolas politécnicas. Foi considerado também o ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, ao qual é reconhecido oficialmente o carácter universitário e que, por isso, foi tratado em conjunto com as universidades públicas de Portugal.

Quanto aos meios de pesquisa, a solução encontrada para obter informações num prazo limitado de tempo foi o recurso à observação directa dos *Websites* institucionais de todas as referidas entidades. Esta solução apresentava a acessibilidade como factor decisivo para permitir um razoável conhecimento prévio do vasto universo das instituições universitárias num período relativamente curto de tempo. Tanto mais que também não eram muitas as alternativas que se apresentavam, pois dificilmente as próprias instituições, se solicitadas para o efeito, forneceriam por escrito ou por outra via as informações desejadas em tempo útil (se é que as forneceriam mesmo!¹).

Por outro lado, as entidades de tutela e as organizações corporativas do sector do ensino superior também não nos pareceram o meio mais adequado para obter respostas efectivas e atempadas, tendo em conta as conhecidas e previsíveis dificuldades administrativas e operacionais com que tais pedidos esbarrariam, quer ao nível dos ministérios ou outros departamentos governamentais, quer mesmo ao nível das diversas associações corporativas.

Ao assumir esta opção pela pesquisa directa nos *Websites* institucionais tivemos em conta alguns pontos fundamentais que procuram minimizar eventuais efeitos de enviesamento de resultados:

¹ As dificuldades encontradas na realização do inquérito referido na Capítulo 4 e o reduzido número de respostas recebidas vieram a confirmar em larga medida esta hipótese.

- Por um lado, as instituições que forem objecto de pesquisa através dos respectivos *Websites* são também sujeitas a um inquérito directo numa fase posterior deste estudo;
- Só as respostas ao inquérito servem de base à discussão do tema principal e de busca de conclusões com carácter definitivo, se as houver;
- Esta metodologia contribui para diminuir os riscos de lançar um inquérito genérico sobre um universo tão diversificado de instituições, sem ter um conhecimento prévio das suas práticas correntes de divulgação de informação;

Por outro lado, durante todo o planeamento da pesquisa foi posto o máximo de cuidado em não tentar qualquer tipo de seriação ou ordenação, privilegiando sempre a busca de tendências e evitando as comparações individualizadas, para não correr o risco de possíveis mal entendidos quanto aos objectivos da investigação ou de eventual conotação com outras iniciativas polémicas, como é o caso da proliferação de *rankings* de Universidades.

Aproveitou-se o potencial deste tipo de pesquisa para atingir outros objectivos secundários, que podem ser importantes para a fase seguinte da investigação através de inquérito, com destaque para os seguintes:

- O conhecimento e a melhor compreensão de algumas características específicas de cada uma das instituições que vão ser inquiridas;
- A detecção e identificação de práticas similares ou predominantes em diferentes tipos de instituições, regiões ou países;
- O ajustamento dos conteúdos e dos formatos, quer dos futuros inquéritos, quer das eventuais entrevistas a promover.

Numa perspectiva operacional, o trabalho iniciou-se pela definição dos objectivos mínimos a atingir com a observação directa dos *Websites* institucionais, no pressuposto de que uma parte substancial da informação recolhida deveria ser complementada e confirmada mais tarde através do inquérito dirigidos às mesmas instituições. Neste contexto foram definidos dois objectivos especificamente dirigidos aos fins do estudo:

- **Objectivo principal:** - Estabelecer para cada instituição uma primeira ficha de avaliação quantificada, que traduzisse a existência e o destaque dado no respectivo *Website* à informação institucional divulgada sobre: i) – intangíveis

baseados no conhecimento (actividades e recursos de capital intelectual); ii) - outros aspectos de gestão corrente (recursos financeiros, estratégia, governabilidade);

- **Objectivo complementar:** - Recolher outros dados complementares para uma primeira caracterização operacional da instituição, em especial no que se refere à sua antiguidade, estrutura e dimensão.

Estes dois objectivos, apesar de muito simples, acabaram por ser mostrar difíceis de atingir totalmente apenas com o recurso à informação disponibilizada no *Website* de cada instituição, na medida em que:

- Não existindo obrigatoriedade ou simples recomendação para que as instituições universitárias disponibilizem conteúdos informativos através dos seus *Websites*, nem tem pouco qualquer forma harmonização de conteúdos e formatos, constitui tarefa complexa e demorada desenvolver qualquer tipo de avaliação sistemática quantificada;
- Como a Internet se pode considerar ainda um instrumento de implementação relativamente recente, embora já seja reconhecida hoje em dia como o mais poderoso meio de divulgação e de difusão de informação, as instituições de ensino superior (e as próprias organizações empresariais) só nos anos mais próximos têm começado expandir e a dar uma importância acrescida a este instrumento de divulgação de informação institucional, como reconhecido em FASB (2000:12); do que resulta um acréscimo de dificuldade de análise.

Mesmo assim pode considerar-se que tais dificuldades não afectaram a viabilidade global do processo, permitindo atingir os objectivos num nível aceitável para os fins em vista. No entanto, os dados relativos ao objectivo complementar de caracterização das instituições mostraram-se muito limitados e/ ou desactualizados, não proporcionando hipótese de adequado tratamento estatístico, como à frente se mostrará. Já no que refere à informação relativa aos intangíveis e à informação financeira, estratégica e de governabilidade, que representam um grande volume de dados, foi possível o seu normal tratamento estatístico, o qual permitiu extrair algumas ilações interessantes para este trabalho e para eventuais trabalhos futuros, próprios ou alheios.

Neste enquadramento, ponderaram-se as hipóteses de trabalho necessárias para racionalizar a pesquisa e para obter conclusões válidas e coerentes através do tratamento estatístico dos resultados. As hipóteses de trabalho foram delineadas ao longo da fase estudo e preparação da pesquisa, com recurso ao conhecimento anterior de algumas instituições e à realização de ensaios prévios de observação, limitados a número reduzido de entidades.

No final, fixaram-se as seguintes hipóteses de trabalho, relativas apenas ao primeiro dos objectivos indicados atrás, já que, para o segundo, a informação recolhida foi claramente insuficiente para qualquer espécie de tratamento estatístico:

- **Hipótese Principal P** – o nível de destaque dado à informação sobre actividades e recursos intangíveis e à informação financeira, estratégica e de governabilidade nos *Websites* das universidades e outras IES ibéricas poderá estar relacionado com o país de localização (Espanha ou Portugal) e com o seu regime de gestão (público ou privado); esta hipótese considerou-se desdobrada em duas, sendo uma relativa ao país e outra ao regime de gestão, respectivamente:

- ✓ **Hipótese PA**, relativa ao país (Espanha ou Portugal)
- ✓ **Hipótese PB**, relativa ao regime de gestão (público ou privado)

Por sua vez cada uma das anteriores desdobra-se também em outras duas, relativas à informação descritiva e à informação quantificada, resultando no final quatro hipóteses operativas, sendo respectivamente:

- ✓ **Hipóteses PA.1 e PB.1** – Informação descritiva
- ✓ **Hipóteses PA.2 e PB.2** – Informação quantificada

- - **Hipóteses Complementares C:**

- **Hipótese Complementar CA** - O destaque da informação quantificada poderá ser inferior ao destaque dado à informação descritiva independentemente do país e do regime de gestão;
- **Hipótese Complementar CB** - O destaque da informação académica poderá ser superior a todos os outros conteúdos informativos,

independentemente do país e do regime de gestão; esta hipótese deve considerar-se também desdobrada em duas, respectivamente:

- ✓ **Hipótese CB.1** – Informação descritiva
- ✓ **Hipótese CB.2** – Informação quantificada

A hipótese principal parece bastante óbvia, porque se trata afinal de analisar os comportamentos das instituições nos dois grandes “contextos” em que o estudo se desenvolve, ou seja, a localização nacional, Espanha ou Portugal, e o regime de gestão, o público e o privado. Poderiam ter sido consideradas outras hipóteses mais complexas relacionadas com localização geográfica (por exemplo, considerar a localização regional), com as características estruturais e organizacionais das instituições (por exemplo, distinguindo os diversos tipos de enquadramento legal ou de dependência estratégica, considerando a orientação académica dominante, etc.), o que não se afigurou ter interesse imediato para os fins em vista do trabalho.

Na primeira das hipóteses complementares, a questão da informação quantificada *versus* informação descritiva está longe de ser pacífica, como referem por exemplo, STRAUSS e CORBIN (1990:18) e SHAH e CORLEY (2006:1824). Mas também BEATTIE e THOMSON (2005:5) são de opinião de que, em grande parte das instâncias, a divulgação de informação relacionada com capital intelectual tende a ser mais discursiva do que numérica, pelas dificuldades de quantificação e também porque os utilizadores não estarão muito interessados na informação quantificada.

São reconhecidas e compreensíveis essas dificuldades de quantificação, mas, no caso presente, pode considerar-se que, para além da informação meramente descritiva, é possível também ser observada muita outra informação que pode e deve ser facilmente quantificável; por isso, optou-se por introdução desta hipótese de comparação entre informação descritiva e quantificada, esperando confirmar o que nos parecia ser já evidente a partir dos primeiros testes de observação e pesquisa realizados.

A segunda hipótese complementar desenvolveu-se também a partir algumas regularidades verificadas nos ensaios de observação prévios em relação ao elevado teor de informação académica disponibilizada nos *Websites*, a qual parecia ofuscar ou subalternizar quase toda a restante informação institucional. Também no sentido de

obter confirmação para esta situação, foi introduzida esta segunda hipótese complementar para comparar a informação académica com os outros tipos de informação institucional

Todo este processo de preparação e de definição final de objectivos de hipóteses de trabalho, juntamente com os primeiros testes prévios de observação de *Websites*, deram um forte contributo para o aperfeiçoamento progressivo da ficha de observação, quer na sua estrutura geral, quer nos seus aspectos de detalhe, como a organização dos itens e a adequação à observação separada da informação quantitativa e descritiva.

3.2 – Preparação, metodologia e implementação

As pesquisas de conteúdos informativos, em especial os divulgados através da Internet, levantam algumas dificuldades metodológicas, sendo reduzidas as referências encontradas em termos conceptuais e instrumentais. Em especial tratando-se de analisar conteúdos muito específicos, com vista a obter alguma forma de classificação ou ordenação, segundo um critério pré-definido, como é o caso vertente.

Mesmo assim, foi possível encontrar algumas referências a metodologias, critérios e métodos para avaliação de conteúdos informativos específicos disponibilizados em *Websites* e de outros recursos de informação disponibilizados via Internet. Por exemplo, em GUNTRIE *et al.* (2006:254) podem encontrar-se referência à análise de conteúdos em diversos domínios, incluindo o capital intelectual, utilizando codificações qualitativas e quantitativas. Também se encontram referências nesta área em autores como, SHUBERT (2003:5), que propõe e descreve um *Extended Web Assessment Method (EWAM)* ou SMITH (1997), que defende um conjunto de critérios para avaliação dos recursos informativos na Internet.

Algumas das metodologias identificadas são dirigidas a propósitos muito específicos, relacionados com a avaliação de conteúdos ou com a atribuição de uma classificação de qualidade aos *Websites*; esta perspectiva não se enquadra de modo algum constitui objectivo desta pesquisa, que não tem intuídos de avaliação qualitativa de conteúdos ou de *Websites*, mas apenas se dirige à detecção da menção e do respectivo destaque referentes a determinados elementos informativos pré-definidos.

Neste domínio, podem citar-se ainda outros estudos como os de SMITH e THELWALL (2002:364) e PARK e THELWALL (2006:635) que abordam os estudos das mais importantes ligações via Web entre universidades europeias e asiáticas, ou THELWALL *et al.* (2002:95) que considera a Internet como uma fonte de informação e também como um importante instrumento de marketing para as universidades; ou ainda THELWALL (2004:126) que sublinha a importância dos *Websites* para todo o tipo de informação relacionada com a actividade das universidades.

Estes e outros estudos descrevem trabalhos efectuados com base em informação disponibilizada na Internet e documentam alguns dos desafios que estas metodologias de investigação podem enfrentar, embora nenhum deles se enquadre rigorosamente nos objectivos que definimos e no método que nos propomos utilizar para esta pesquisa.

A apesar de consideramos bastante exaustiva a busca na literatura de referências a este tipo específico de pesquisa em universidades, os resultados concretos foram claramente reduzidos, o que leva a pensar que se tratará de uma temática ainda pouco abordada e explorada nos meios académicos. No entanto, muita da literatura compulsada é atravessada por frequentes e destacadas referências às potencialidades da Internet para divulgar informação e para, em sentido diferente, constituir fonte de recolha de dados para os mais diversos fins, com recurso a variadíssimas técnicas de pesquisa. Referimos a seguir duas das referências que nos pareceram mais pertinentes neste contexto.

Num trabalho recente sobre divulgação de informação sobre responsabilidade social, PEÑALVER *et al.* (2005:6), assume como premissa que a página Web da universidade constitui o contexto adequado para tal divulgação, desde que tidas em contas regras adequadas para divulgação de informação financeira, como o Código de Boas Práticas para a Divulgação Financeira na Internet, AECA (2002,c)

Também GONZÁLEZ (2005:6), tratando o tema da prestação de contas pelas entidades públicas, estabelece um paralelo com as obrigações das empresas cotadas que têm que divulgar informação financeira em intervalos trimestrais, semestrais ou anuais e que utilizam para ao efeito as suas páginas *Web*, como forma de a tornar mais acessível para os interessados.

Mesmo dispondo de reduzido suporte em termos de literatura, poder-se-á reconhecer alguma eficácia na via que nos propusemos seguir, com o recurso a

metodologias simples que permitem uma fácil e rápida avaliação do destaque ou da importância dada a determinados temas ou itens disponibilizados nos *Websites*.

O objectivo imediato é tentar obter algumas conclusões ou ilações válidas sobre a perspectiva estratégica da instituição pesquisada em relação à organização e à divulgação da informação institucional especificamente dirigida aos seus *stakeholders*. Estas conclusões podem tornar-se bastante úteis para justificar a incorporação de uma componente de posicionamento estratégico no ou nos modelos de relato a desenvolver para a divulgação de informação relativa ao capital intelectual.

Esta pesquisa pode constituir uma solução razoavelmente simplificadora em termos de acesso e de rapidez de recolha de dados, com a vantagem de não existir hoje em dia uma IES que não disponha do seu *Website* na Internet. Actualmente a maioria das IES procuram mesmo dirigir para a Internet os seus principais fluxos de informação externa. Por isso, será de esperar que estejam também aí contemplados alguns dos elementos cujo destaque informativo procuramos classificar, relacionados com as práticas e instrumentos de gestão de intangíveis do conhecimento e com o seu relato.

Os *Websites* constituem hoje um meio muito poderoso de marcar presença no universo competitivo (poderemos mesmo começar a falar de mercado competitivo!...) em que se está a transformar o ensino superior; por isso nenhuma IES quererá descuidar este poderoso instrumento de divulgação externa, para ganhar ou manter a sua imagem de qualidade junto dos futuros candidatos, das entidades financiadoras, dos próprios alunos e docentes, dos reguladores, etc.

Talvez também por isso tenham sido notórias as recentes preocupações das IES em ampliar os conteúdos difundidos e em alargar o mais possível o âmbito dos destinatários ou interessados na informação, como ressalta a prática generalizada de orientação selectiva dos “visitantes” logo a partir da página principal do *Site*. Como também a preocupação em registar e divulgar o número de acessos, não só às páginas principais como a determinadas páginas específicas, para assim poder ser avaliado o impacto da informação divulgada junto do respectivo público-alvo.

Algumas IES já criaram mesmo um elevado número de domínios complementares, em geral especializados por conteúdos, com ligações simplificadas a partir do domínio principal. De tal modo que a informação actualmente disponibilizada representa um volume que não era facilmente imaginável ainda há muito poucos anos, quer se trate de

informação pedagógica ou institucional, quer ainda de informação de carácter mais generalista, incluindo aspectos culturais ou sociais muito diversificados, considerados mais ou menos interessantes para qualquer dos múltiplos potenciais visitantes.

Muito embora a abordagem e a pesquisa dos *Websites* não apresente uma dificuldade operativa de grande vulto, na medida em que o essencial da informação a consultar é de livre acesso (por norma adoptou-se o princípio de não procurar aceder a áreas reservadas, mesmo que isso esteja de algum modo facilitado em muitos casos), surgiram alguns aspectos específicos e cuidados a ter em conta na recolha sistemática de dados e informações por esta via. Destacamos a seguir as mais significativas:

- Nos poucos casos em que não foi possível aceder ao *Website* de alguma IES, pela sua inexistência ou por razões operativas, não foi considerada essa instituição para qualquer efeito de tratamento estatístico; e neste foram apenas incluídas IES em que foram efectuadas observações e recolha de dados;
- Dado que os conteúdos dos *Websites* estão em constante mudança e actualização e como as observações não puderam ser feitas em simultâneo (procurou-se, contudo, efectua-las num período relativamente curto de apenas algumas semanas), as fichas de pesquisa foram devidamente datadas para eventual avaliação posterior de qualquer possível discrepância;
- Tendo em conta o objectivo específica da pesquisa, as observações principais tiveram que ser dirigidas quer aos indícios simples, quer às informações mais desenvolvidas relacionados com os chamados “intangíveis do conhecimento” ou “capital intelectual”; foram também considerados um nível estratégico (missão, visão e plano estratégico), e um nível operacional (recursos, actividades e indicadores), procurando seguir-se de perto neste ponto o esquema de apresentação do Relatório de Capital Intelectual proposto em PROYECTO MERITUM (2002) e em CAÑIBANO et al. (2002: 43);
- Foram feitas outras observações complementares com carácter sintético e agregado sobre temas com carácter de proximidade em relação à gestão do conhecimento (por ex. informação sobre avaliação institucional, políticas de qualidade ou auditoria) ou com especial significado no domínio do relato institucional, numa perspectiva próxima do que hoje é designado em alguma

literatura por governabilidade e sustentabilidade (como a informação de *governance* ou a informação ambiental e social);

- Uma vez que o resultado deste género de observações dificilmente se podem traduzir de forma rigorosa por uma simples dicotomia do tipo SIM / NÃO ou TÊM / NÃO TEM, e que há uma infinidade de graduações possíveis para a informação disponibilizada, desde a mais simples referência indirecta até uma informação de pormenor com grande destaque, optou-se por adoptar uma solução que contemple de algum modo o relevo ou destaque dado a cada um dos itens a observar (mesmo admitindo a indução de alguma subjectividade no processo de recolha de dados): - foi criada uma pequena escala de Likert de cinco graus (Quadro nº 3.2) para classificação do destaque informativo de cada item, seguindo de perto a orientação de VALLEJO *et al.* (2003:43).

Muitos dos trabalhos de classificação de *Websites* referidos na literatura envolvem parâmetros como qualidade de formatos e conteúdos, de navegabilidade, de acessibilidade, etc., para os quais podem ser utilizados instrumentos de pesquisa ou de busca automática com base em palavras-chave ou em indicadores aferidos para este tipo de pesquisas. Mas são mais reduzidas as referências à avaliação individualizada de determinados conteúdos específicos e à classificação quantificada do respectivo destaque no conjunto da informação disponibilizada.

Esta constatação ainda nos levou a encarar como possível alternativa o recurso a programas de busca automática. No entanto considerámos que deixaríamos de obter uma primeira imagem abrangente do conjunto de cada instituição e da forma como os seus gestores optam por apresentá-la na Internet aos potenciais interessados na informação disponibilizada.

Por isso, optámos por recorrer a metodologia própria, que foi sendo desenvolvida e testada entre Junho e Agosto de 2005. O ponto de partida para o seu desenvolvimento foi a criação uma grelha classificativa, tão simples e linear quanto possível, através da qual se pudesse orientar a observação dos conteúdos dos *Websites* e que, ao mesmo tempo, permitisse dar uma pontuação ao destaque dado a determinados conteúdos previamente definidos como interessantes para o estudo.

A pesquisa consistia, em primeiro lugar, em registar a existência ou não de determinado conteúdo informativo e, depois, em classificar o destaque que esse

conteúdo apresentava no conjunto da informação disponibilizada conjunto no *Website*, de acordo com a tabela pontuação de 1 a 5 pontos do Quadro nº 3.2.

Além disso, considerando que a informação em questão poderia assumir formatos e conteúdos mais descritivos ou mais quantificados, foram ambas as vertentes analisadas e classificadas em separado. Mesmo correndo o risco de encontrar alguns conteúdos menos adequados à divulgação descritiva ou à divulgação quantificada, conforme os casos.

A construção da grelha classificativa apresentou algumas dificuldades pelo facto de o nosso trabalho se centrar em elementos para os quais ainda não se dispõe de orientação estandardizada em termos de divulgação pública, quer ao nível empresarial, quer no domínio das organizações não empresariais. Isto aplica-se não só à divulgação de informação sobre as actividades e os recursos intangíveis como também à divulgação de informação estratégica e de governabilidade das organizações, onde se encontraram as mais diversas opções.

Só no domínio da informação financeira se podia contar à partida com alguns referenciais de divulgação, com formatos relativamente reconhecidos e aceites (orçamentos, planos de actividade, prestação de contas, etc.); mas, mesmo assim, houve que ter em conta os diferentes normativos dos dois países envolvidos e o facto de se poderem verificar também diferentes práticas de relato ou de divulgação financeira das instituições de ensino superior publicas e privadas, já que umas e outras apresentam distintos enquadramentos em termos de entidades tutelares.

Outra dificuldade importante foi a delimitação do perímetro ou âmbito das instituições a contemplar na pesquisa, já que o conceito de instituição de ensino superior é muito amplo e obedece a diferentes enquadramentos legais em Espanha e em Portugal.

À partida pretendíamos limitar o perímetro de observação apenas a instituições oficialmente reconhecidas em ambos os países como “universidades”, do regime público ou privado. Posteriormente considerámos a inclusão das instituições mais do sub-sector do ensino superior politécnico, que em Portugal não se enquadra no conceito de

“universidade”², mas que fica muito próximo em termos estruturais e funcionais, o que chega a pôr em causa a existência de um verdadeiro sistema dual em Portugal.

Mas, dada a grande dispersão de instituições de ensino politécnico, algumas de muito pequena dimensão, em especial no domínio da gestão privada, optou-se por incluir apenas os actuais 14 institutos superiores politécnicos públicos portugueses, todos com apreciável dimensão e com peso significativo dentro do sistema de ensino superior.

Para além disso, incluiu-se no conjunto das universidades públicas portuguesas o Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa / ISCTE, ao qual está reconhecido oficialmente o estatuto de ensino superior universitário e que tem um regime de gestão pública.

A Universidade Católica Portuguesa, que goza de um regime especial, designado por Regime Concordatório e baseado na Concordata entre Portugal e o Vaticano, foi considerada integrada no conjunto das universidades privadas.

Quanto ao objecto da observação surgiram também algumas dificuldades para definir claramente quais os conteúdos informativos que deveriam ser incluídos, uma vez que, como é sabido, a Internet permite criar sucessivas ligações e conexões que podem levar o observador / pesquisador até um sem número de *sub-sites*, com riscos sérios de se extravasar até os próprios limites operacionais da instituição.

Por isso foi decidido que a observação deveria ser rigorosamente limitada aos *Websites* institucionais principais, isto é, os que se referem à universidade ou à instituição considerada como um todo. Assim, não foram considerados os múltiplos *Websites* de faculdades, escolas, centros, institutos, fundações ou até departamentos e serviços, porque tal se tornaria numa tarefa impraticável e cujos efeitos práticos não seriam relevantes para o fim em vista.

Os dois testes alargados realizados com diferentes formatos de grelhas e de tabelas de pontuação nos meses de Junho e Agosto de 2005, respectivamente, acabaram por ser determinantes para a escolha de um modelo final, que pode ser

² Enquanto que a Espanha tem algumas “universidades politécnicas”, em Portugal esse conceito não se aplica, estando consignado o conceito de Instituto Superior Politécnico; mas já existem também dois casos de universidades que integraram ou criaram escolas politécnicas (Universidade do Algarve e Universidade de Aveiro)

consultada no CD-ROM, no ficheiro “FICHA WEB_V” e é constituído pelos seguintes três blocos de conteúdos informativos:

- **Bloco 1 – Informação institucional:** - além da identificação básica da instituição (denominação, localização, regime de gestão e contactos via Internet), pretendia-se recolher, nos 7 itens indicados, dados simples, mas fundamentais para uma primeira caracterização da entidade (ano de criação, número de campus ou pólos, número de unidades internas, orçamento global e número total de docentes, alunos e funcionários); era suposto que estas informações básicas constituíssem matéria quase obrigatória na apresentação pública da entidade, nomeadamente através do seu *Website* institucional; no entanto verificou-se que essa não é uma prática generalizada, com muitos casos de total ausência de informação, como se referirá no ponto 3;
- **Bloco 2 – Informação sobre actividades, recursos, estratégia e governabilidade:** - neste bloco centram-se os objectivos principais da pesquisa e as hipóteses atrás formuladas; para o efeito foram criadas duas séries homólogas de itens, 25 em cada série, para classificar a informação descritiva e a informação quantificada, respectivamente. Estes itens correspondem aos diversos tipos de conteúdos informativos básicos a pesquisar e classificar, organizados nos seguintes 7 grupos, a que se referirão as variáveis básicas a considerar na preparação da tabela classificativa de cada entidade:
 - **Grupo 1 – Actividades e processos**, com 4 itens (formação graduada, formação pós-graduada, investigação e extensão universitária);
 - **Grupo 2 – Recursos de Capital Humano (CH)**, com 4 itens (docentes e investigadores, funcionários, alunos de graduação e alunos de pós-graduação);
 - **Grupo 3 – Recursos de Capital Estrutural (CE)**, com 4 itens (instalações académicas, equipamentos académicos, instalações sociais, organização e serviços);

- **Grupo 4 – Recursos de Capital Relacional (CR)**, com 4 itens (relacionamento com outras IES, relacionamento empresarial, práticas externas e estágios, relações com a sociedade);
 - **Grupo 5 – Recursos financeiros**, com 3 itens (origem de fundos e financiamentos, orçamentos, prestação de contas);
 - **Grupo 6 – Estratégia**, com 3 itens (plano estratégico, estruturas de acompanhamento, modelo de gestão estratégica);
 - **Grupo 7 – Governabilidade**, com 3 itens (órgãos de governo, processos de avaliação e qualidade, impacto ambiental).
- **Bloco 3 – Caracterização e avaliação genérica do Website:** - neste bloco pretendia-se registar uma opinião sintética quanto a aspectos qualitativos do *Website*, tais como navegabilidade, funcionalidade, actualidade, rigor e relevância de conteúdos, etc. No entanto, dadas as dificuldades de definição de uma tabela classificativa coerente e operacional, este bloco acabou por ser abandonado. Mas regista-se a bondade ideia para eventuais aplicações futuras.

Os dados informativos do Bloco 1 são complementares e instrumentais e não obedeceram a qualquer avaliação de destaque, registando-se apenas a sua disponibilização ou não no *Website*. Por isso também não foi feita a organização dos dados recolhidos para efeitos de tratamento dos resultados, a não ser a construção de quadros simples e gráficos dos valores e da percentagem de itens cujo conteúdo informativo não é disponibilizado (Quadros nº 3.4, 3.5 e 3.6 e Gráficos nº 3.1, 3.2 e 3.3)

A informação recolhida no Bloco 2 constitui a base principal da pesquisa e está organizada de modo a procurar validar ou rejeitar as hipóteses atrás apresentadas. Para isso foram definidas duas séries de 7 variáveis, que correspondem a cada um dos 7 grupos do Bloco 2, acima indicados, nas vertentes da informação descritiva e da informação quantificada. Cada uma das variáveis é determinada a partir da média simples dos valores da classificação atribuída aos diversos itens que integram cada grupo, utilizando a tabela classificativa apresentada abaixo (Quadro nº 3.2).

A definição e selecção final dos itens que constituem os elementos básicos das variáveis constituiu uma tarefa muito sensível e morosa, porque não se dispunha de qualquer referencial conhecido para este tipo de pesquisa e porque, além disso, se

pretendia atingir uma representação adequada da variável com um número limitado de itens significativos.

Os critérios orientadores tiveram que ser definidos individualmente para cada variável e formatação final dos itens foi conseguida sobretudo a partir de algum conhecimento próprio da realidade institucional do sector, com aperfeiçoamentos sucessivos a partir da experiência recolhida durante os dois testes prévios efectuados em 2005. Mesmo assim é admissível que alguns itens possam ser menos significantes do que seria desejável, embora a sua adequação mínima não pareça poder ser posta em causa em nenhuma das variáveis específicas.

A versão final do processo, contemplando um total de 25 itens para as 7 variáveis, permite observar e classificar o destaque que lhe é dado em termos de conteúdo descritivo e em termos de conteúdo quantificado. Naturalmente que se poderá levantar aqui uma questão complementar da equivalente adequação de todos os itens para poderem ser expressos e apresentados nas duas vertentes descritiva e quantificada. Deve reconhecer-se que não se encontrou forma de ultrapassar este óbice; mas, tendo em conta os objectivos específicos da pesquisa e o facto de todas as instituições serem analisados pelo mesmo modelo, considerou-se que isso não deveria constituir impedimento para avançar com o trabalho, já que os potenciais efeitos seriam desprezíveis e não afectariam significativamente os resultados.

No quadro seguinte apresentam-se os grupos e as respectivas variáveis nas vertentes descritiva e quantificada:

Grupos de itens e respectivas variáveis descritivas e quantificadas

Grupos	Descrição	Variáveis	
		I. Descritiva	I. Quantificada
1	Actividades e processos	A1	A2
2	Recursos de Capital Humano (CH)	B1	B2
3	Recursos de Capital Estrutural (CE)	C1	C2
4	Recursos de Capital Relacional (CR)	D1	D2
5	Recursos financeiros	E1	E2
6	Estratégia	F1	F1
7	Governabilidade	G1	G1

Quadro nº 3.1 Fonte: elaboração própria

Para classificar a importância e destaque informativo relativo a cada um dos itens considerados no Bloco 2 da Ficha de Pesquisa, foi elaborada e sucessivamente aperfeiçoada uma Tabela de Pontuação, numa escala de Likert de cinco pontos (Quadro nº 3.2), sem ponto médio, correspondentes a escalões crescentes do posicionamento e da dimensão da informação apresentada no *Website*, onde o ponto um corresponde à total ausência de conteúdo informativo relacionado directamente com o item em causa e o ponto cinco ao máximo destaque considerado para efeito de divulgação, isto é, grande desenvolvimento informativo e com chamada a partir da página principal.

No que se refere à definição da referida escala levantaram-se também algumas dúvidas face ao amplo leque de alternativas possíveis e à falta de elementos de comparação a partir de estudos similares. Numa primeira fase chegou a desenvolver-se uma escala mais simples, apenas com três pontos: dois extremos (não apresenta o item ou apresenta com grande destaque) e um intermédio cujo significado se tornava difícil de definir com clareza e coerência. Dadas as dificuldades de aplicação logo no primeiro teste, esta solução foi abandonada, criando-se mais dois pontos intermédios para permitir pelo menos três opções distintas entre as situações extremas. Como sucede muitas vezes em casos similares, não se pretende representar uma perfeita equidistância entre os cinco pontos, mas apenas representar uma graduação crescente do destaque informativo observado para o respectivo item.

Apresenta-se a seguir a versão final da tabela utilizada na pesquisa:

Tabela de pontuação para observação de *Websites*

Informação disponibilizada sobre o assunto e respectivo destaque	Pontos
Não tem, ou não apresenta no <i>Site</i> , qualquer referência ao assunto	1
Encontrada pelo menos uma referência ao assunto, mas em contexto informativo diferente	2
Informação individualizada sobre o assunto, mas só de algumas linhas e em página secundária	3
Informação desenvolvida e detalhada, ocupando pelo menos cerca de uma página secundária	4
Informação muito destacada e desenvolvida, com chamada logo a partir da página principal	5

Quadro nº 3.2 Fonte: elaboração própria

Uma vez definido o formato final deste conjunto de instrumentos, foi iniciado o trabalho sistemático de aplicação e recolha de dados. Este trabalho consistiu na

localização, observação e classificação, em cada *Website*, de informação disponibilizada sobre cada um dos 25 itens, nas duas vertentes descritiva e quantificada.

Tratou-se de um trabalho bastante moroso, variando em média entre 90 e 120 minutos para cada *Website*, e não menos delicado, porque é necessária alguma capacidade de ponderação para garantir valores coerentes. Além disso, foi ser necessário recorrer frequentemente a *links* internos para conseguir obter ou para confirmar os conteúdos informativos e respectivo destaque, o que contribui também para a dispersão e a duração da execução. Só a alargada experiência obtida durante as duas sessões prévias de testes de aplicação da grelha, em Junho e Agosto de 2005, permitiu completar a pesquisa em pouco mais de dois meses e meio, de Novembro de 2005 a Fevereiro de 2006.

O registo de cada observação foi feito individualmente em suporte papel e os dados relativos a cada item, nas duas vertentes, foram depois transcritos para ficheiros Excel e destes ficheiros foram extraídos os valores de cada uma das variáveis indicadas (ver no CD-ROM o ficheiro "Pesquisa_Unificada_Bloco2"), os quais foram obtidos a partir das médias simples dos itens respectivos, com aproximação a duas casas decimais. Foram estes valores que serviram de base para o tratamento estatístico descrito a seguir no ponto 3.3.

IES observadas durante a pesquisa nos *Websites*

País	Tipo	Quant.	Obs
Espanha	Universidades públicas	50	
	Universidades privadas	23	
	Sub Total	73	
Portugal	Universidades públicas	15	Inclui ISCTE
	Universidades privadas	10	Inclui Univ. Cat. Port.
	Institutos Politécnicos (públicos)	14	
	Sub Total	39	
Total		112	

Quadro nº 3.3 Fonte: elaboração própria

3.3 – Resultados obtidos na pesquisa e sua discussão

3.3.1 – Bloco 1 – Informação institucional

Contrariamente ao que seria de esperar em organizações com um tão variado leque de *stakeholders*, como são as universidades, um conjunto de dados relativos à informação institucional mínima, que se esperava encontrar facilmente disponível e muito acessível a qualquer visitante, não se encontra ou está muito dispersa numa boa parte dos *Websites*, como atrás já se referiu. Ilustramos a seguir, com os resultados do Bloco 1, em percentagem de instituições que não disponibilizavam, à data da pesquisa, qualquer informação relativa aos itens em causa:

UNIVERSIDADES PÚBLICAS

(% de Universidades Públicas que NÃO disponibilizavam a informação)

Itens	Espanha	Portugal
1- Ano de criação da instituição	18,1 %	0,0 %
2 – Número de Campus ou Pólos	4,0 %	6,7 %
3 – Número de unidades internas (Faculdades ou Escolas)	4,0 %	13,3 %
4 – Orçamento Geral (M €) (2005)	24,0 %	86,7 %
5 – Número total de docentes / PDI	44,0 %	66,7 %
6 – Número total de alunos	46,0 %	73,3 %
7 – Número total de funcionários / PAS	36,0 %	73,3 %

Quadro nº 3.4 Fonte: elaboração própria

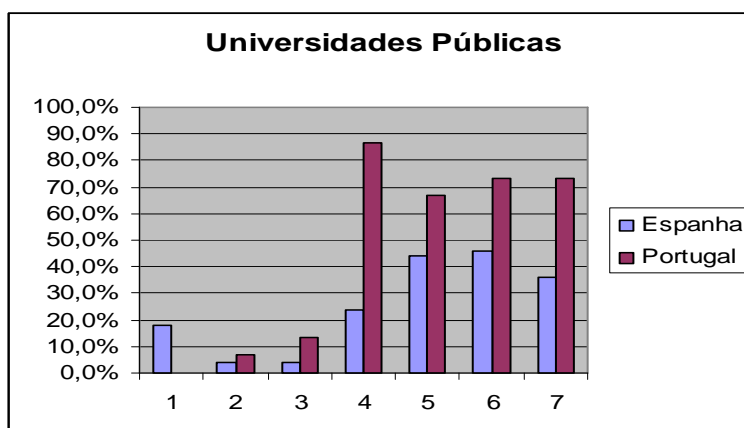


Gráfico nº 3.1 Fonte: elaboração própria

UNIVERSIDADES PRIVADAS
(% de Universidades Privadas que NÃO disponibilizavam a informação)

Itens	Espanha	Portugal
1- Ano de criação da instituição	12,5 %	20,0 %
2 – Número de Campus ou Pólos	4,2 %	20,0 %
3 – Número de unidades internas (Faculdades ou Escolas)	8,3 %	30,0 %
4 – Orçamento Geral (M €) (2005)	91,2 %	100,0 %
5 – Número total de docentes / PDI	87,5 %	60,0 %
6 – Número total de alunos	75,0 %	70,0 %
7 – Número total de funcionários / PAS	95,8 %	80,0 %

Quadro nº3.5 Fonte: elaboração própria

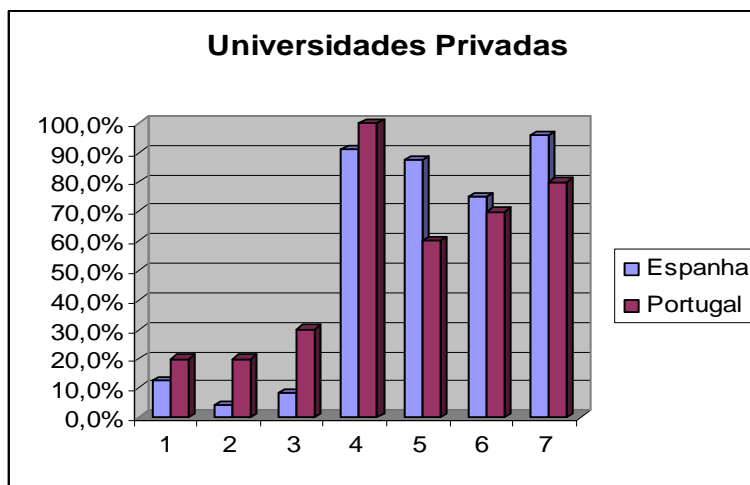


Gráfico nº 3.2 Fonte: elaboração própria

INSTITUTOS SUPERIORES POLITÉCNICOS
(% de Institutos Politécnicos que NÃO disponibilizavam a informação)

Itens	Espanha	Portugal
1- Ano de criação da instituição	N.A.	0,0 %
2 – Número de Campus ou Pólos	N.A.	14,3 %
3 – Número de unidades internas (Faculdades ou Escolas)	N.A.	0,0 %
4 – Orçamento Geral (M €) (2005)	N.A.	100,0 %
5 – Número total de docentes / PDI	N.A.	57,1 %
6 – Número total de alunos	N.A.	64,3 %
7 – Número total de funcionários / PAS	N.A.	64,3 %

(N.A. – Não Aplicável)

Quadro nº 3.6 Fonte: elaboração própria



Gráfico nº 3.3 Fonte: elaboração própria

Uma simples leitura dos quadros acima permite tirar algumas ilações prévias relativas às práticas de divulgação de informação institucional. Mesmo sem qualquer intuito de avaliação dessas práticas, podemos pensar que elas corresponderão a alguma estratégia formal ou informal das instituições envolvidas e serão, por isso, consideradas pelos responsáveis adequadas à satisfação das necessidades de divulgação no respectivo enquadramento legal, operacional e social.

Por outro lado, não se conhecem normativos ou instruções das respectivas entidades de tutela relativas à divulgação deste tipo de conteúdos. Assim, trata-se claramente de informação divulgada de forma “voluntária” sujeita apenas à estratégia e aos critérios da própria instituição.

Por isso, nos comentários que apresentamos a seguir, referidos aos itens da ficha de pesquisa, procuramos situar-nos numa posição que supõe ser a de qualquer um dos múltiplos *stakeholder* potenciais que pretende contactar pela primeira vez com a universidade por qualquer motivo (estudos próprios ou de familiares, docência, investigação, patrocínio, parceria empresarial, aquisição de serviços, etc.) e cuja primeira opção informativa seja a de abrir e observar o respectivo *Website*:

- **Item 1:** - Conhecer a idade (antiguidade) de uma universidade não é apenas questão de curiosidade; pode permitir fazer algum juízo ou associação de ideias,

independentemente do seu sentido (ser antiga pode significar mais experiência e prestígio; mas ser moderna pode associar-se a maior dinamismo, por exemplo); isso deve ser deixado ao cuidado do interessado; do nosso ponto de vista, a instituição é que não deveria “esquecer” a divulgação no seu *Website* da data da criação, como acontece em mais de 18 % das universidades públicas de Espanha e em percentagens elevadas de universidades privadas de Espanha (12,5 %) e de Portugal (20,0 %);

- **Itens 2 e 3:** - A informação relativa a estes itens (número de Campus ou Pólos e Unidades Internas) pode ajudar a dar uma primeira aproximação de dimensão da instituição, ainda que a relação possa não ser directa; também aqui se aplica o que foi dito em relação à antiguidade, pois a dimensão pode ser um factor positivo ou negativo, dependendo dos interesses em jogo e da estratégia adoptada; mas tal deve ser deixado ao julgamento do observador externo. Apesar de estes serem os itens mais divulgados, apresentam, mesmo assim, alguns casos de elevadas percentagens de não divulgação, destacando-se as universidades de Portugal, sobretudo as privadas, e os politécnicos portugueses;
- **Item 4:** – A informação financeira, apesar de todas as limitações reconhecidas, continua a ser um importante instrumento de apelo à transparência e à comparabilidade; no caso do orçamento anual de uma universidade, mesmo sabendo que este pode ser formado a partir de muitas origens de fundos, pode constituir um factor de análise e comparação imediata, quer em valores absolutos, quer conjugado com outros dados na construção de rácios simples (cuja relatividade não pode ser, no entanto, subestimada). No entanto a informação sobre o orçamento anual só nas universidades públicas de Espanha parece assumir algum relevo, com cerca de 76 % de divulgações; mas já só 8,2 % as universidades privadas de Espanha divulgam o orçamento; e em Portugal os níveis de divulgação caem para 13,3 % nas universidades públicas e para 0,0 % nas privadas e nos politécnicos; aliás, as observações do Grupo 5 (Recursos financeiros) do Bloco 2 confirmarão estas tendências;
- **Itens 5, 6 e 7:** – Estes itens têm em comum referirem-se a informação relativa aos recursos humanos, que constituem um elemento muito importante do Capital Intelectual e são a base das organizações do conhecimento, onde as

universidades se inserem em lugar destacado; a falta de informação mínima sobre dados globais relativos a docentes e investigadores, alunos e funcionários será naturalmente muito notada por qualquer observador externo, pois vai inibi-lo de estabelecer parâmetros de comparabilidade e deixa implícita uma imagem de pouca transparência; os valores apresentados acima representam as taxas mais elevadas de ausência de informação; apenas as universidades públicas de Espanha apresentam valores de divulgação um pouco mais elevados, mas mesmo assim apenas entre os 64,0 % para os funcionários e os 46,0 % para os docentes e investigadores.

3.3.2 – Bloco 2 – Actividades, recursos e estratégia

O objecto desta análise é o tratamento dos valores das variáveis indicadas no Quadro nº 3.1, disponíveis no CD-ROM, ficheiro "Pesquisa_Unificada_Bloco2", para se testarem as hipóteses descritas no ponto 2.1 , que se recordam a seguir:

- **Hipótese Principal P** – o nível de destaque dado à informação sobre actividades e recursos intangíveis e à informação financeira, estratégica e de governabilidade nos *Websites* das universidades e outras IES ibéricas poderá estar relacionado com o país de localização (Espanha ou Portugal) e com o seu regime de gestão (público ou privado); esta hipótese deve considerar-se desdobrada em duas, relativas ao país e ao regime de gestão, respectivamente:

- ✓ **Hipótese PA**, relativa ao país (Espanha ou Portugal)
- ✓ **Hipótese PB**, relativa ao regime de gestão (público ou privado)

Por sua vez cada uma das anteriores desdobra-se também em outras duas, relativas à informação descritiva e à informação quantificada, resultando no final quatro hipóteses operativas, respectivamente:

- ✓ **Hipóteses PA.1 e PB.1 – Informação descritiva**
- ✓ **Hipóteses PA.2 e PB.2 – Informação quantificada**

▪ - **Hipóteses Complementares C:**

○ **Hipótese Complementar CA** - O destaque da informação quantificada poderá ser inferior ao destaque dado à informação descritiva independentemente do país e do regime de gestão;

○ **Hipótese Complementar CB** - O destaque da informação académica poderá ser superior a todos os outros conteúdos informativos, independentemente do país e do regime de gestão; esta hipótese deve considerar-se também desdobrada em duas, relativas à informação descritiva e à informação quantificada, respectivamente:

✓ **Hipótese CB.1 – Informação descritiva**

✓ **Hipótese CB.2 – Informação quantificada**

No final são apresentados quadros resumo relativos à análise descritiva e à análise de inferência estatística para melhor visão global dos resultados e das conclusões que podem ser retiradas, após a análise estatística que a seguir se vai apresentar com algum detalhe.

3.3.2.1 – Análise estatística descritiva

Segundo PESTANA e GAGEIRO (2003:41) a estatística descritiva centra-se no estudo de características não uniformes das unidades observadas e utiliza-se para descrever os dados através de indicadores chamados estatísticas, como é o caso da média, da moda e do desvio padrão.

Em termos de estatística descritiva apresentam-se, para as variáveis de caracterização, as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas e, para as variáveis quantitativas, também as tabelas de frequências e as estatísticas relevantes.

As variáveis da escala de medida foram analisadas através das observações directas efectuadas nos *Websites*, utilizando a escala de medida já referida no do Ponto 3.2, Quadro nº 3.2.

Para as variáveis da escala de medida, apresentam-se alguns dados significantes, como:

- Os valores médios obtidos para cada conteúdo (para os conteúdos numa escala de 1 a 5, um valor superior a 3 é superior à média da escala).
- Os valores do desvio padrão associados a cada conteúdo, os quais representam a dispersão absoluta de valores perante cada conteúdo.
- O coeficiente de variação, que ilustra a dispersão relativa dos valores: quanto maior, maior é a dispersão.
- Os valores mínimos e máximos observados.

A seguir apresentam-se os valores e os gráficos ilustrativos dos valores médios dos valores observados para os vários conteúdos.

i) – Caracterização da amostra

País

	Frequência	Percentagem
Portugal	39	34.8
Espanha	73	65.2
Total	112	100.0

Quadro nº 3.7 Fonte: elaboração própria

País

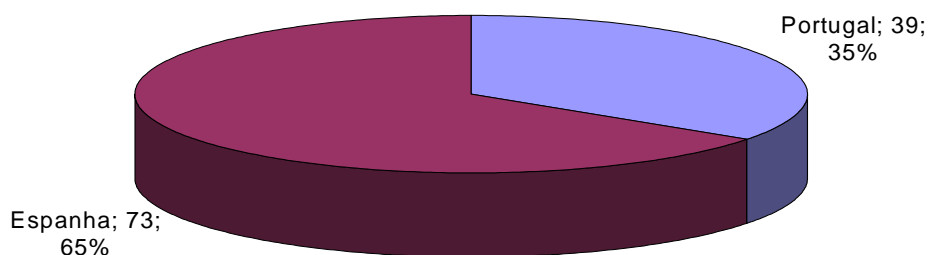


Gráfico nº 3.4 Fonte: elaboração própria

Como se observa, perto de dois terços das Universidades são de Espanha.

Regime de Gestão		
	Frequência	Percentagem
Público	79	70.5
Privado	33	29.5
Total	112	100.0

Quadro nº 3.8 Fonte: elaboração própria

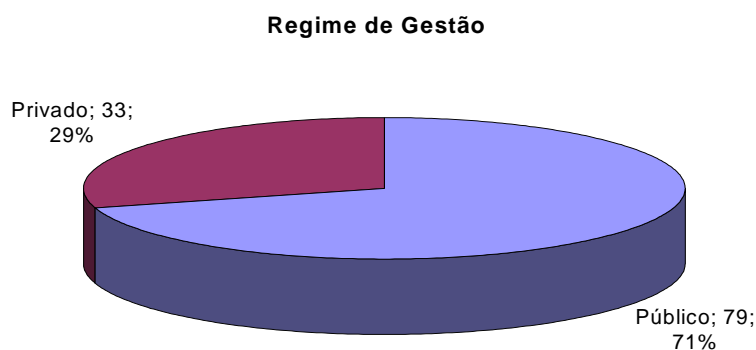


Gráfico nº 3.5 Fonte: elaboração própria

Como fica expresso, mais de 70% das Universidades têm gestão pública.

ii) - Itens dos conteúdos informativos observados nos *Websites*

Os valores indicados reportam-se sempre à escala de medida referida atrás:

Estadísticas

Conteúdos de Informação descritiva	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mín.	Max.
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	3.92	0.69	18%	2.25	5.00
B1 - Informação descritiva: Rec. Cap. Humano (CH)	2.63	0.71	27%	1.00	4.00
C1 - Informação descritiva: Rec. Cap. Estrutural (CE)	3.07	0.46	15%	1.75	4.00
D1 - Informação descritiva: Rec. Cap. Relacional (CR)	2.57	0.58	23%	1.00	3.75
E1 - Informação descritiva: Rec. financeiros	1.77	1.10	62%	1.00	4.00
F1 - Informação descritiva: Estratégia	1.40	0.75	54%	1.00	4.00
G1 - Informação descritiva: Governabilidade	2.09	0.73	35%	1.00	4.00

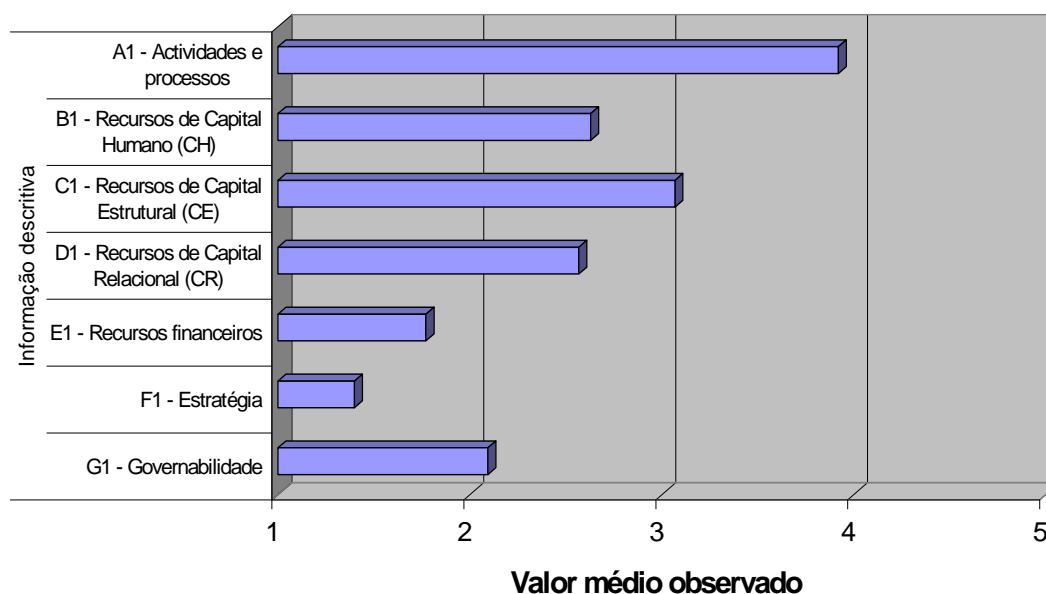
Quadro nº 3.9 Fonte: elaboração própria

Conteúdos de Informação quantificada	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mín.	Max.
A2 - Informação quantificada: Actividades e processos	1.90	0.57	30%	1.00	3.75
B2 - Informação quantificada: Rec. Cap. Humano (CH)	1.73	0.87	50%	1.00	4.00
C2 - Informação quantificada: Rec. Cap. Estrutural (CE)	1.38	0.55	40%	1.00	3.25
D2 - Informação quantificada: Rec. Cap. Relacional(CR)	1.25	0.41	33%	1.00	2.75
E2 - Informação quantificada: Rec. financeiros	1.74	1.07	61%	1.00	4.00
F2 - Informação quantificada: Estratégia	1.14	0.40	35%	1.00	3.00
G2 - Informação quantificada: Governabilidade	1.30	0.44	34%	1.00	3.00

Quadro nº 3.10 Fonte: elaboração própria

Verifica-se que os valores médios observados na informação quantificada são, regra geral, inferiores aos da informação descritiva. Num e noutro tipo de informação os valores médios mais elevados são relativos aos conteúdos “A2: Actividades e processos” e os mais baixos relativos aos conteúdos “F2: Estratégia”.

De seguida, ilustram-se os valores médios observados para os vários itens, agrupados pelos dois tipos de conteúdos definidos, onde podem observar-se as diferenças entre os valores médios dos valores observados para os conteúdos:



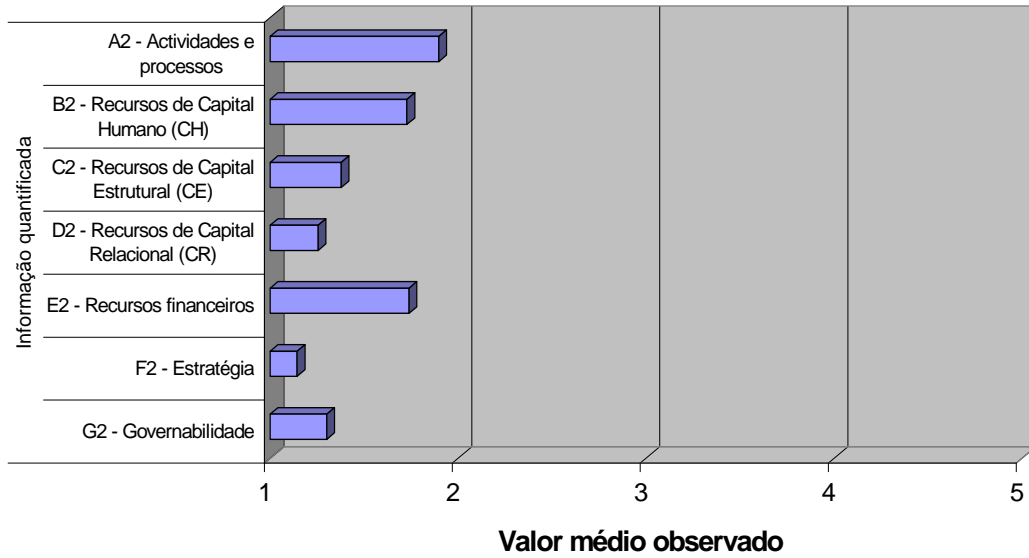
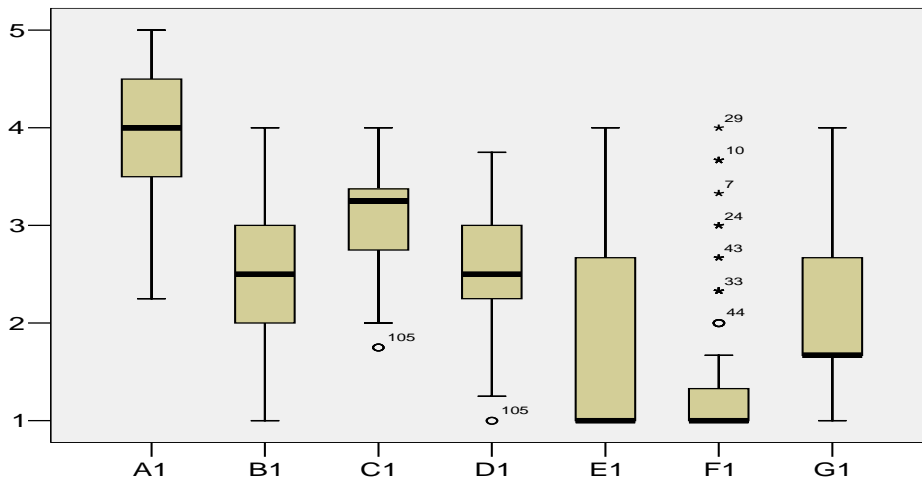


Gráfico nº 3.6 Fonte: elaboração própria

Ilustra-se também a distribuição de valores, através dos respectivos diagramas de tipo caixa.



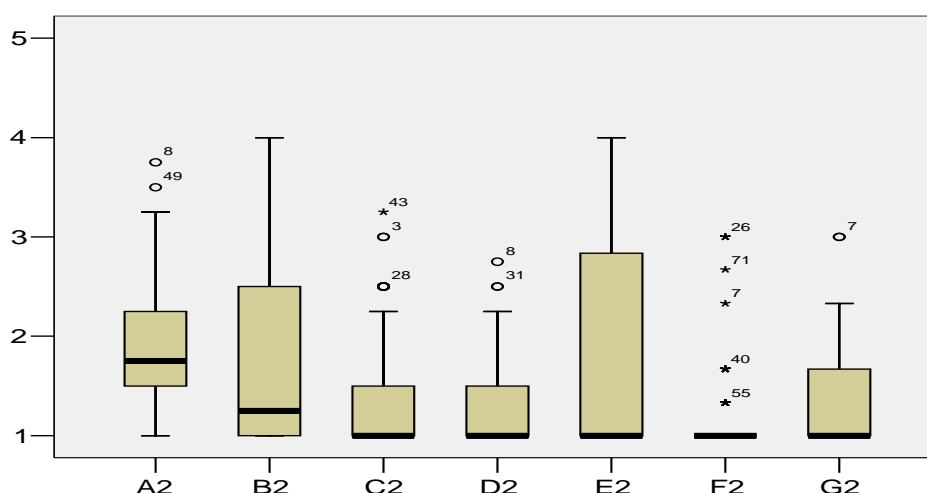


Gráfico nº 3.7 Fonte: elaboração própria

Quer os gráficos de barras quer os diagramas ilustram claramente as diferenças mais significativas já assinaladas entre informação descritiva e quantificada e entre os diferentes itens, o que melhor se observará na continuação da análise.

3.3.2.2 – Análise de inferência estatística

Tendo presentes os objectivos que se pretenderam atingir com a realização da pesquisa e observação efectuada nos *Websites* das universidades e as correspondentes hipóteses de trabalho formuladas, passamos à análise dos resultados obtidos e à sua discussão sumária. Sublinha-se que esta pesquisa constitui um elemento complementar em relação ao inquérito principal, descrito no capítulo seguinte, mas espera-se que forneça contributos interessantes para o melhor conhecimento do actual panorama da divulgação de informação institucional através dos *Websites* das universidades ibéricas.

Os dados resultantes das observações feitas foram analisados com recurso a diversas técnicas estatísticas, tendo sido utilizado o *package* informático SPSS (*Statistical Package for Social Sciences – versão 13.0*), que, para além de tratar de uma forma desenvolvida a problemática do cálculo na área da estatística descritiva e indutiva, combina potencialidades gráficas e de gestão de dados, tendo sido desenvolvida a análises factorial, a análise descritiva e a análise da respectiva inferência estatística.

Para cada uma das hipóteses formuladas, apresentam-se seguir os elementos que consideramos necessários para o completo entendimento do trabalho e para a compreensão das conclusões.

3.3.2.2.1 - Hipótese Principal PA: - os resultados do destaque informativo relativos a diferentes conteúdos estão relacionados com o país

A) - Hipótese PA.1 - Conteúdos de informação descritiva

Os valores atribuídos aos conteúdos de informação descritiva constituem as variáveis quantitativas e o país é variável nominal dicotómica. Os conteúdos de informação traduzem-se em variáveis quantitativas, cuja relação se pretende estudar com a variável país, nominal dicotómica.

Para realizar o cruzamento entre os conteúdos de informação e o país pode utilizar-se o teste paramétrico *t de Student*, para verificar a significância das diferenças entre os valores médios observadas para ambos os países, que produz os seguintes resultados:

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Df	Sig.
A1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	1.836	.178	-6.501	110	.000
Actividades e processos	Equal variances not assumed			-6.309	71.415	.000
B1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	1.286	.259	-3.621	110	.000
Recursos de Cap.Hum. (CH	Equal variances not assumed			-3.686	81.733	.000
C1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	1.124	.291	-4.989	110	.000
Recursos de Cap. Estrut.(CE)	Equal variances not assumed			-4.786	69.153	.000
D1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	.001	.975	-6.726	110	.000
Recursos de Cap. Relac.(CR)	Equal variances not assumed			-6.645	75.091	.000
E1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	61.317	.000	-4.648	110	.000
Recursos financeiros	Equal variances not assumed			-5.482	109.871	.000
F1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	28.060	.000	-2.872	110	.005
Estratégia	Equal variances not assumed			-3.511	108.283	.001
G1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	19.521	.000	-5.132	110	.000
Governabilidade	Equal variances not assumed			-6.010	109.524	.000

O valor de 5% é um valor de referência para o erro que estamos dispostos a assumir para a possibilidade de rejeitar H_0 , sendo H_0 verdadeira.

Explicação do teste: - o teste t é antecedido por um teste de hipóteses à igualdade das variâncias em cada um dos grupos (teste de Levene)

- H_0 : A variância (desvio padrão) é igual para ambos os grupos.
- H_1 : A variância (desvio padrão) é diferente para os dois grupos.

Quando o valor de prova deste teste é superior ao valor de referência de 5%, não se rejeita a hipótese nula; caso contrário rejeita-se e aceita-se a hipótese alternativa.

Quando o valor de prova é superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*).

Quando o valor de prova é inferior a 5% (a azul) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances not assumed*).

Estes resultados são considerados para a análise do teste t: considera-se a linha superior ou a linha inferior, consoante as variâncias se consideram iguais ou não, respectivamente. No presente caso, considera-se a linha superior para *equal variances assumed* e a linha inferior para *equal variances not assumed* (assinaladas a negrito)

O teste t coloca as seguintes hipóteses:

- H_0 : Não existe diferença entre as médias dos valores atribuídos aos conteúdos de informação, para cada um dos grupos.
- H_1 : Existe diferença entre as médias dos valores atribuídos aos conteúdos de informação, para cada um dos grupos.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, aceita-se a hipótese nula, ou seja, não há diferenças entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, de a média ser igual para os dois grupos, ou seja, há diferenças entre os dois grupos.

O valor de prova é sempre inferior a 5% para todos os itens (assinalado a vermelho), pelo que se rejeita H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois países.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, o que pode ser realizado com o teste K-S (Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors), que colocam a hipótese nula da variável seguir uma distribuição normal, pois para aplicar alguns dos testes estatísticos, nomeadamente os paramétricos, é necessário verificar este pressuposto.

O teste K-S coloca as seguintes hipóteses:

- H_0 : Os valores atribuídos aos conteúdos de informação seguem uma distribuição normal para ambas as classes da variável nominal.
- H_1 : Os valores atribuídos aos conteúdos de informação não seguem uma distribuição normal para ambas as classes da variável nominal.

Obtêm-se os seguintes resultados:

		K-S (a)		
		Statistic	Df	Sig.
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	Portugal	.154	39	.021
	Espanha	.189	73	.000
B1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Humano (CH)	Portugal	.232	39	.000
	Espanha	.177	73	.000
C1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Estrutural (CE)	Portugal	.173	39	.005
	Espanha	.209	73	.000
D1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Relacional (CR)	Portugal	.133	39	.079
	Espanha	.185	73	.000
E1 - Informação descritiva: Recursos financeiros	Portugal	.523	39	.000
	Espanha	.293	73	.000
F1 - Informação descritiva: Estratégia	Portugal	.473	39	.000
	Espanha	.327	73	.000
G1 - Informação descritiva: Governabilidade	Portugal	.332	39	.000
	Espanha	.137	73	.002

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

Quadro nº 3.12 Fonte: elaboração própria

Os valores da significância do teste (assinalados a negrito), também designada por valor de prova, permitem realizar inferências sobre o seu resultado. Se a significância for superior a 5% (0,05), não se rejeita a hipótese nula (H_0), se for inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula (H_0) e aceita-se a hipótese alternativa (H_1).

Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 para ambas as classes da variável dicotómica o que, neste caso, não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

O teste t, sendo um teste paramétrico, exige que se cumpra o pressuposto da normalidade, o que não sucede. Por esse motivo, deve ser aplicado o teste de Mann-Whitney, que é o teste não paramétrico equivalente, que testa a igualdade das medianas em ambos os grupos.

Para realizar o cruzamento entre estas variáveis, recorre-se então ao teste de Mann-Whitney, que permite comparar os valores medianos da escala em cada um dos grupos.

O teste de Mann-Whitney coloca as seguintes hipóteses:

- H_0 : Não existe diferença entre a mediana dos valores atribuídos aos conteúdos de informação, para cada um dos grupos.
- H_1 : Existe diferença entre a mediana dos valores atribuídos aos conteúdos de informação, para cada um dos grupos.

Quando o valor de prova é superior ao valor de referência de 5%, não se rejeita a hipótese nula, caso contrário rejeita-se e aceita-se a hipótese alternativa.

Apresentam-se os resultados do teste de Mann-Whitney, assinalando-se a negrito os valores de prova.

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	522.5	1302.5	-5.544	0.000
B1 - Informação descritiva: Recursos Cap.Huma.(CH)	851.5	1631.5	-3.542	0.000
C1 - Informação descritiva: Recursos Cap. Estrut.(CE)	657	1437	-4.762	0.000
D1 - Informação descritiva: Recursos Cap. Relac.(CR)	488	1268	-5.773	0.000
E1 - Informação descritiva: Recursos financeiros	779.5	1559.5	-4.528	0.000
F1 - Informação descritiva: Estratégia	1029.5	1809.5	-2.904	0.004
G1 - Informação descritiva: Governabilidade	663.5	1443.5	-4.718	0.000

Quadro nº 3.13 Fonte: elaboração própria

Os três primeiros valores são estatísticas do teste. O valor que importa analisar é a significância do teste (assinalado a negrito), também designada por valor de prova. Quando este valor é inferior ao valor de referência de 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, existem diferenças na mediana dos factores para os dois grupos. Quando é superior ao valor de referência de 5%, aceita-se a hipótese nula, ou seja, as medianas dos factores são iguais para os dois grupos.

O valor de prova é sempre inferior a 5% (0,05) para todos os itens, pelo que se conclui que existem diferenças significativas entre os dois países. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

Apresentam-se a seguir as estatísticas observadas:

		N	Média	Desvio Padrão
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	Portugal	39	3.4231	.62868
	Espanha	73	4.1849	.56982
B1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Humano (CH)	Portugal	39	2.3141	.64817
	Espanha	73	2.7979	.68675
C1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Estrutural (CE)	Portugal	39	2.8013	.45226
	Espanha	73	3.2124	.39457
D1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Relacional (CR)	Portugal	39	2.1410	.50261
	Espanha	73	2.7945	.48294
E1 - Informação descritiva: Recursos financeiros	Portugal	39	1.1626	.63964
	Espanha	73	2.0962	1.16239
F1 - Informação descritiva: Estratégia	Portugal	39	1.1279	.39424
	Espanha	73	1.5427	.85312
G1 - Informação descritiva: Governabilidade	Portugal	39	1.6549	.43013
	Espanha	73	2.3292	.75681

Quadro nº 3.14 Fonte: elaboração própria

De seguida, ilustram-se graficamente as diferenças, significativas para todos os itens, através dos seus valores médios de cada um dos itens, podendo constatar-se claramente as diferenças significativas entre as observações em Portugal e em Espanha, com destaque para os itens “E1 – Recursos financeiros” e “F1 – Estratégia”:

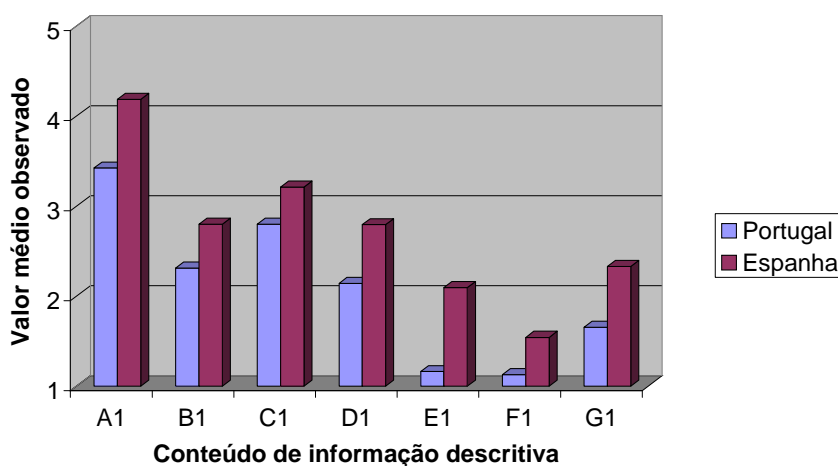


Gráfico nº 3.8 Fonte: elaboração própria

Conclusão: - Todos os conteúdos da informação descritiva apresentam um valor médio superior para Espanha, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas, com destaque para os itens “E1–Recursos financeiros” e “F1–Estratégia”.

B) - Hipótese PA.2 – Conteúdos de informação quantificada

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o país, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

		Independent Samples Test				
		Levene's Test		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Df	Sig.
A2 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	4.341	.040	-5.332	110	.000
Actividades e processos	Equal variances not assumed			-5.727	94.508	.000
B2 - Informação descritiva:)	Equal variances assumed	2.385	.125	-2.294	110	.024
Recursos de Capital HumCH	Equal variances not assumed			-2.342	82.356	.022
C2 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	22.596	.000	-3.461	110	.001
Recursos de Capital Estr(CE)	Equal variances not assumed			-4.147	109.869	.000
D2 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	40.966	.000	-3.355	110	.001
Recursos de Capital Relac(CR)	Equal variances not assumed			-4.247	101.282	.000
E2 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	57.092	.000	-4.675	110	.000
Recursos financeiros	Equal variances not assumed			-5.479	109.580	.000

F2 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	4.141	.044	-1.265	110	.209
Estratégia	Equal variances not assumed			-1.418	103.714	.159
G2 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	36.482	.000	-4.428	110	.000
Governabilidade	Equal variances not assumed			-5.555	103.512	.000

Quadro nº 3.15 elaboração própria

Teste de hipóteses de Levene à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

Quando o valor de prova é superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

Quando o valor de prova é inferior a 5% (a azul) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances not assumed*): considera-se a linha inferior.

Quando o valor de prova do teste t é inferior a 5%, pelo rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para quase todos os itens.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, pelo que aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para o item F2.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

		K-S (a)		
		Statistic	Df	Sig.
A2 - Informação descritiva: Actividades e processos	Portugal	.164	39	.010
	Espanha	.141	73	.001
B2 - Informação descritiva: Recursos de Capital Humano (CH)	Portugal	.360	39	.000
	Espanha	.236	73	.000
C2 - Informação descritiva: Recursos de Capital Estrutural (CE)	Portugal	.443	39	.000
	Espanha	.233	73	.000
D2 - Informação descritiva: Recursos de Capital Relacional (CR)	Portugal	.452	39	.000
	Espanha	.317	73	.000
E2 - Informação descritiva:	Portugal	.539	39	.000

Recursos financeiros	Espanha	.279	73	.000
F2 - Informação descritiva:	Portugal	.524	39	.000
Estratégia	Espanha	.422	73	.000
G2 - Informação descritiva:	Portugal	.512	39	.000
Governabilidade	Espanha	.249	73	.000

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

Quadro nº 3.16 Fonte: elaboração própria

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma delas existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente. Apresentam-se os resultados do teste de Mann-Whitney, assinalando-se a negrito os valores de prova.

	Mann-Whitney U	Wilcoxon n W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
A2 - Informação quantificada: Actividades e processos	582	1362	-5.198	0.000
B2 - Informação quantificada: Recursos de Cap. Hum(CH)	1042.5	1822.5	-2.477	0.013
C2 - Informação quantificada: Recursos de Cap. Est(CE)	898.5	1678.5	-3.525	0.000
D2 - Informação quantificada: Recursos de Cap. Rel (CR)	1018.5	1798.5	-2.850	0.004
E2 - Informação quantificada: Recursos financeiros	744.5	1524.5	-4.777	0.000
F2 - Informação quantificada: Estratégia	1212	1992	-1.936	0.053
G2 - Informação quantificada: Governabilidade	772.5	1552.5	-4.484	0.000

Quadro nº 3.17 Fonte: elaboração própria

Quando o valor de prova é superior a 5% (0,05), conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5% (0,05), conclui-se que existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

Apresentam-se as estatísticas observadas:

	N	Média	Desvio Padrão
A2 - Informação descritiva: Portugal	39	1.5449	.43253
Actividades e processos Espanha	73	2.0856	.54839
B2 - Informação descritiva:) Portugal	39	1.4744	.81675
Recursos de Capital Humano (CH Espanha	73	1.8630	.87305
C2 - Informação descritiva: Portugal	39	1.1410	.31306

Recursos de Capital Estrutural (CE)	Espanha	73	1.5034	.61165
D2 - Informação descritiva:	Portugal	39	1.0833	.17522
Recursos de Capital Relacional (CR)	Espanha	73	1.3459	.47072
E2 - Informação descritiva:	Portugal	39	1.1454	.63463
Recursos financeiros	Espanha	73	2.0548	1.12114
F2 - Informação descritiva:	Portugal	39	1.0772	.30150
Estratégia	Espanha	73	1.1778	.44467
G2 - Informação descritiva:	Portugal	39	1.0685	.19068
Governabilidade	Espanha	73	1.4249	.48223

Quadro nº 3.18 Fonte: elaboração própria

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para o item “F2-Estratégia” e significativas para os restantes itens, através dos seus valores médios, verificando-se sempre valores superiores para Espanha.

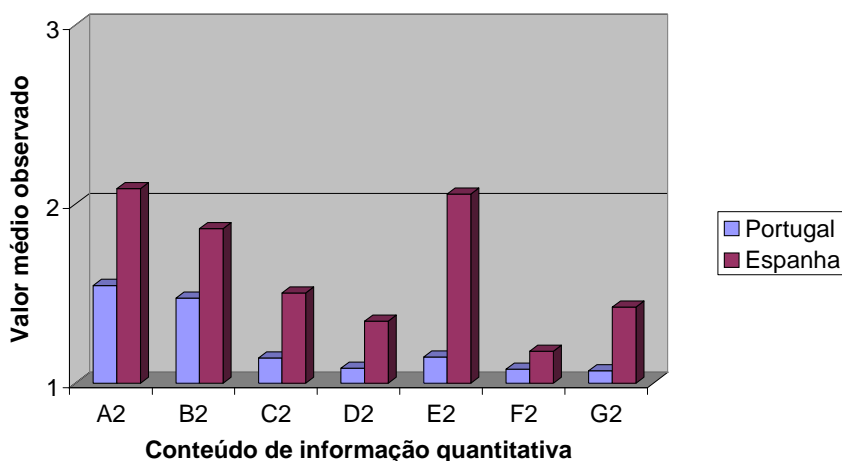


Gráfico nº 3.9 Fonte: elaboração própria

Conclusão: - Todos os conteúdos da informação quantificada apresentam um valor médio superior para Espanha, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas para todos os itens, com exceção de “F2 – Estratégia”

Conclusão final: Confirma-se a Hipótese Principal PA, de existirem diferenças entre os destaques nos dois países, para todos os conteúdos de informação (descritiva ou quantificada), com exceção do conteúdo de informação quantificada “F2 – Estratégia”, em que apenas para esta variável não se verificam diferenças significativas entre os países.

3.3.2.2.2 - Hipótese Principal B: - os resultados do destaque informativo relativos a diferentes conteúdos estão relacionados com o regime de gestão

A) - Hipótese PB.1 - Conteúdos de informação descritiva

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o regime de gestão, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

		Levene's Test		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Df	Sig.
A1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	4.328	.040	3.752	110	.000
Actividades e processos	Equal variances not assumed			4.225	79.682	.000
B1 - Informação descritiva:)	Equal variances assumed	13.686	.000	6.512	110	.000
Recursos Cap. Hum. (CH	Equal variances not assumed			7.679	89.306	.000
C1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	3.930	.050	3.325	110	.001
Recursos Cap. Estrut.(CE)	Equal variances not assumed			2.992	48.662	.004
D1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	.053	.818	1.607	110	.111
Recursos Cap. Relac.(CR)	Equal variances not assumed			1.572	57.219	.122
E1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	80.267	.000	4.422	110	.000
Recursos financeiros	Equal variances not assumed			5.836	109.055	.000
F1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	17.845	.000	2.107	110	.037
Estratégia	Equal variances not assumed			2.752	108.060	.007
G1 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	15.494	.000	4.642	110	.000
Governabilidade	Equal variances not assumed			5.462	88.809	.000

Quadro nº 3.19 Fonte elaboração própria

Teste de hipóteses de Levene à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

Quando o valor de prova é superior a 5% (a verde) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances assumed*): considera-se a linha superior.

Quando o valor de prova é inferior a 5% (a azul) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (*equal variances not assumed*): considera-se a linha inferior.

Quando o valor de prova do teste t é inferior a 5%, pelo rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para quase todos os itens.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, pelo que aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para o item D1.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

		K-S (a)		
		Statistic	Df	Sig.
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	Público	.199	79	.000
	Privado	.121	33	.200(*)
B1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Humano (CH)	Público	.198	79	.000
	Privado	.270	33	.000
C1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Estrutural (CE)	Público	.160	79	.000
	Privado	.170	33	.017
D1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Relacional (CR)	Público	.165	79	.000
	Privado	.168	33	.019
E1 - Informação descritiva: Recursos financeiros	Público	.310	79	.000
	Privado	.522	33	.000
F1 - Informação descritiva: Estratégia	Público	.367	79	.000
	Privado	.422	33	.000
G1 - Informação descritiva: Governabilidade	Público	.178	79	.000
	Privado	.291	33	.000

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

Quadro nº 3.20 Fonte: elaboração própria

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma delas existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de Mann-Whitney.

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	683	1244	-3.990	0.000
B1 - Informação descritiva: Recursos C. Hum (CH)	444	1005	-5.562	0.000
C1 - Informação descritiva: Recursos C. Estrut (CE)	878.5	1439.5	-2.759	0.006
D1 - Informação descritiva: Recursos C. Relac (CR)	1082.5	1643.5	-1.425	0.154
E1 - Informação descritiva: Recursos financeiros	720.5	1281.5	-4.283	0.000
F1 - Informação descritiva: Estratégia	1100.5	1661.5	-1.564	0.118
G1 - Informação descritiva: Governabilidade	649.5	1210.5	-4.243	0.000

Quadro nº 3.21 Fonte: elaboração própria

Quando o valor de prova é superior a 5% (0,05), conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5% (0,05), conclui-se que existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t, excepto para o item F1 que também é considerado como não apresentando diferenças significativas entre os dois grupos.

Apresentam-se as estatísticas observadas:

		N	Média	Desvio Padrão
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	Público	79	4.0696	.70135
	Privado	33	3.5606	.52303
B1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Humano (CH)	Público	79	2.8703	.66248
	Privado	33	2.0530	.43642
C1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Estrutural (CE)	Público	79	3.1583	.40068
	Privado	33	2.8561	.51928
D1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Relacional (CR)	Público	79	2.6234	.56596
	Privado	33	2.4318	.59710
E1 - Informação descritiva: Rec. financeiros	Público	79	2.0467	1.16341
	Privado	33	1.1112	.53153
F1 - Informação descritiva: Estratégia	Público	79	1.4935	.84066
	Privado	33	1.1703	.40025
G1 - Informação descritiva: Governabilidade	Público	79	2.2856	.73713
	Privado	33	1.6367	.48875

Quadro nº 3.22 Fonte: elaboração própria

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para os itens D1 e F1 e significativas para os restantes, através dos seus valores médios.

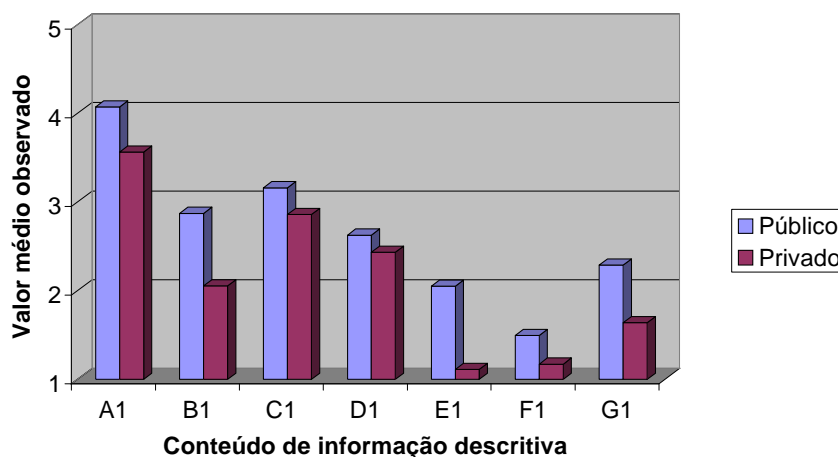


Gráfico nº 3.10 Fonte: elaboração própria

Conclusão: - Todos os conteúdos apresentam um valor médio superior para o regime de gestão público, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas, com excepção dos itens “D1-Recursos de Capital Relacional” e “F1-Estratégia”, em que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

B) Hipótese PB.2 - Conteúdos de informação quantificada

Para realizar o cruzamento entre estes itens e o regime de gestão, utiliza-se o teste t, já explicado anteriormente, que produz os seguintes resultados (resumidos):

		Levene's Test		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Df	Sig.
A2 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	10.269	.002	2.850	110	.005
Actividades e processos	Equal variances not assumed			3.593	102.953	.001
B2 - Informação descritiva:)	Equal variances assumed	22.001	.000	4.146	110	.000
Recursos de Cap.Hum (CH	Equal variances not assumed			4.889	89.289	.000
C2 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	54.431	.000	4.551	110	.000
Recursos de Cap.Estrut (CE)	Equal variances not assumed			6.772	92.989	.000
D2 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	30.890	.000	3.218	110	.002
Recursos de Cap.Relac (CR)	Equal variances not assumed			4.395	109.793	.000
E2 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	108.252	.000	4.735	110	.000

Recursos financeiros	Equal variances not assumed			6.768	104.057	.000
F2 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	11.503	.001	1.759	110	.081
Estratégia	Equal variances not assumed			2.523	103.294	.013
G2 - Informação descritiva:	Equal variances assumed	35.018	.000	3.989	110	.000
Governabilidade	Equal variances not assumed			5.518	108.995	.000

Quadro nº 3.23 Fonte: elaboração própria

Teste de hipóteses de Levene à igualdade das variâncias em cada um dos grupos:

O valor de prova é inferior a 5% (**a azul**) não se rejeita H_0 e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos (**equal variances not assumed**): considera-se a linha inferior.

O valor de prova do teste t é inferior a 5%, pelo rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para todos os itens.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S:

		K-S (a)		
		Statistic	Df	Sig.
A2 - Informação descritiva:	Público	.129	79	.002
Actividades e processos	Privado	.206	33	.001
B2 - Informação descritiva:)	Público	.195	79	.000
Recursos de Capital Humano (CH	Privado	.474	33	.000
C2 - Informação descritiva:	Público	.217	79	.000
Recursos de Capital Estrutural (CE)	Privado	.526	33	.000
D2 - Informação descritiva:	Público	.299	79	.000
Recursos de Capital Relacional (CR)	Privado	.496	33	.000
E2 - Informação descritiva:	Público	.296	79	.000
Recursos financeiros	Privado	.539	33	.000
F2 - Informação descritiva:	Público	.440	79	.000
Estratégia	Privado	.524	33	.000
G2 - Informação descritiva:	Público	.269	79	.000
Governabilidade	Privado	.513	33	.000

a Correção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

Quadro nº 3.24 Fonte: elaboração própria

H_0 não se verifica para nenhum dos itens, em cada uma deles existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

Apresentam-se os resultados do teste de Mann-Whitney, assinalando-se a negrito os valores de prova.

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
A2 - Informação quantificada: Actividades e processos	871.5	1432.5	-2.788	0.005
B2 - Informação quantificada: Rec. Cap.Humano (CH)	667	1228	-4.325	0.000
C2 - Informação quantificada: Rec. Cap.Estrutural (CE)	612.5	1173.5	-4.848	0.000
D2 - Informação quantificada: Rec. Cap.Relacional (CR)	858.5	1419.5	-3.273	0.001
E2 - Informação quantificada: Recursos financeiros	666	1227	-4.687	0.000
F2 - Informação quantificada: Estratégia	1132.5	1693.5	-1.636	0.102
G2 - Informação quantificada: Governabilidade	734.5	1295.5	-4.095	0.000

Quadro nº 3.25 Fonte: elaboração própria

Quando o valor de prova é superior a 5% (0,05), conclui-se que não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5% (0,05), conclui-se que existem diferenças significativas entre os dois grupos. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t, excepto para o item F2 que passa a ser considerado como não apresentando diferenças significativas entre os dois grupos.

Apresentam-se as estatísticas observadas:

		N	Média	Desvio Padrão
A2 - Informação descritiva:	Público	79	1.9937	.62143
Actividades e processos	Privado	33	1.6667	.33463
B2 - Informação descritiva:)	Público	79	1.9335	.88949
Recursos de Capital Humano (CH)	Privado	33	1.2348	.58610
C2 - Informação descritiva:	Público	79	1.5190	.60018
Recursos de Capital Estrutural (CE)	Privado	33	1.0379	.12688
D2 - Informação descritiva:	Público	79	1.3323	.45595
Recursos de Capital Relacional (CR)	Privado	33	1.0682	.17976
E2 - Informação descritiva:	Público	79	2.0211	1.14059
Recursos financeiros	Privado	33	1.0606	.34816

F2 - Informação descritiva:	Público	79	1.1856	.46470
Estratégia	Privado	33	1.0403	.13842
G2 - Informação descritiva:	Público	79	1.4011	.47585
Governabilidade	Privado	33	1.0606	.17628

Quadro nº 3.26 Fonte: elaboração própria

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas para o item F2 e significativas para os restantes itens, através dos seus valores médios.

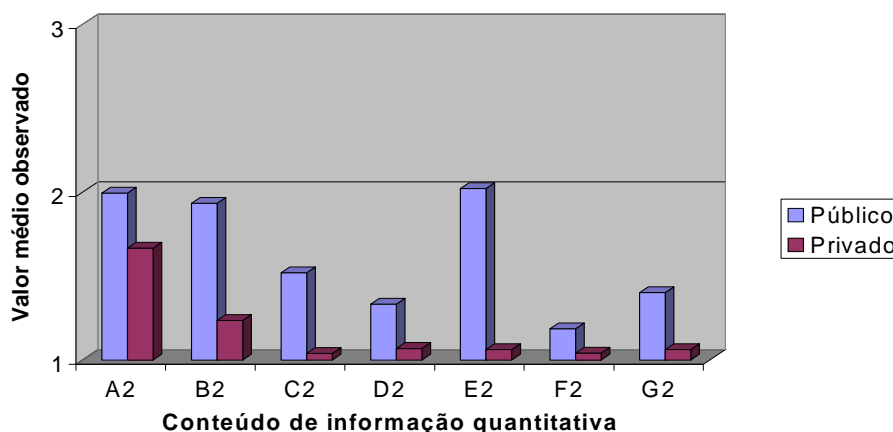


Gráfico nº 3.11 Fonte: elaboração própria

Conclusão: - Todos os conteúdos apresentam um valor médio superior para o regime público, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas para todos os itens, com exceção de “F2.- Estratégia”

Conclusão geral: Confirma-se a Hipótese Principal PB) para todos os conteúdos de informação (descritiva e quantificada), com exceção dos conteúdos de informação descritiva “D1 – Recursos de Capital Relacional” e “F1 – Estratégia” e do conteúdo de informação quantificada “F2 – Estratégia”, em que para estas variáveis não se verificam diferenças significativas entre os regimes de gestão

3.3.2.2.3 - Hipótese Complementar CA: O destaque da informação quantificada (A2...G2) é muito inferior ao destaque dado à informação descritiva (A1...G1), independentemente do país e do regime de gestão

Para avaliar as diferenças entre os destaques dados à informação quantificada e à informação descritiva, deve utilizar-se o teste t para amostras emparelhadas, pois os

elementos da amostra que são estudados para diferentes aspectos são os mesmos, obtendo-se valores em dois aspectos diferentes, o que permite colocar as hipóteses:

- H_0 : A média das diferenças entre os destaques dados à informação quantificada e à informação descritiva é nula (igual a zero).
- H_1 : A média das diferenças entre os destaques dados à informação quantificada e à informação descritiva não é nula (é diferente de zero).

Os resultados para a diferença entre cada par de observações são:

	Média	Desvio	Erro	IC a 95%		t	df	Sig. (2-tailed)
		padrão	padrão	LI	LS			
A1 - A2: Informação descritiva - quantificada: Actividades e processos	2.02	0.52	0.05	1.93	2.12	41.3 8	111	0.000
B1 - B2: Informação descritiva - quantificada: Rec.Cap.Humano (CH)	0.90	0.66	0.06	0.78	1.02	14.5 3	111	0.000
C1 - C2: Informação descritiva - quantificada: Rec.Cap.Estrutural (CE)	1.69	0.56	0.05	1.59	1.80	31.8 3	111	0.000
D1 - D2: Informação descritiva - quantificada: Rec.Cap.Relacion. (CR)	1.31	0.57	0.05	1.21	1.42	24.4 1	111	0.000
E1 - E2: Informação descritiva - quantificada: Recursos financeiros	0.03	0.81	0.08	-	0.12	0.19 0.43	111	0.669
F1 - F2: Informação descritiva - quantificada: Estratégia	0.26	0.71	0.07	0.12	0.39	3.82	111	0.000
G1 - G2: Informação descritiva - quantificada: Governabilidade	0.79	0.58	0.05	0.69	0.90	14.5 8	111	0.000

IC—Intervalo de Confiança LI—Limite Inferior LS—Limite Superior Sig.—Significância ou Valor de prova df—graus de liberdade

Quadro nº 3.27 Fonte: elaboração própria

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, não se rejeita a hipótese nula, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre dois pares de medidas.

Quando o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa, ou seja, existem diferenças estatisticamente significativas entre dois pares de medidas

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5% para E – Recursos Financeiros, não se rejeita a hipótese nula, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos de medidas para este item.

Quando o valor de prova do teste t é inferior a 5% para todos os outros itens, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos de medidas.

A aplicação do teste t, que é um teste paramétrico, exige que as variáveis apresentem distribuição normal, pelo que é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, o que pode ser realizado com o teste K-S (Kolmogorov-Smirnov com a correcção de Lilliefors), que colocam a hipótese nula da variável seguir uma distribuição normal. O teste K-S coloca as seguintes hipóteses:

- H_0 : As variáveis seguem uma distribuição normal.
- H_1 : As variáveis seguem uma distribuição normal.

Obtêm-se os seguintes resultados:

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Statistic	df	Sig.
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	.157	112	.000
B1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Humano (CH)	.159	112	.000
C1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Estrutural (CE)	.171	112	.000
D1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Relacional (CR)	.148	112	.000
E1 - Informação descritiva: Recursos financeiros	.383	112	.000
F1 - Informação descritiva: Estratégia	.381	112	.000
G1 - Informação descritiva: Governabilidade	.227	112	.000
A2 - Informação quantificada: Actividades e processos	.164	112	.000
B2 - Informação quantificada: Recursos de Capital Humano (CH)	.281	112	.000
C2 - Informação quantificada: Recursos de Capital Estrutural (CE)	.306	112	.000
D2 - Informação quantificada: Recursos de Capital Relacional (CR)	.356	112	.000
E2 - Informação quantificada: Recursos financeiros	.380	112	.000
F2 - Informação quantificada: Estratégia	.460	112	.000
G2 - Informação quantificada: Governabilidade	.343	112	.000

a Correcção de significância de Lilliefors

* Limite inferior da verdadeira significância.

Quadro nº 3.28 Fonte: elaboração própria

Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 o que, neste caso, não se verifica para nenhuma das variáveis, pois o valor de prova é sempre inferior a 5% pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente.

O teste não paramétrico, estritamente mais válido que o teste t, é o teste do sinal de Wilcoxon para amostras emparelhadas, que coloca as hipóteses:

- H_0 : A mediana das diferenças entre os destaques dados à informação quantificada e à informação descritiva é nula (igual a zero).
- H_1 : A mediana das diferenças entre os destaques dados à informação quantificada e à informação descritiva não é nula (é diferente de zero).

Obtêm-se os seguintes resultados:

	Z	Sig. (2-tailed)
A1 - A2: Informação descritiva - quantificada: Actividades e processos	-9.21	0.000
B1 - B2: Informação descritiva - quantificada: Recursos de Capital Humano (CH)	-8.46	0.000
C1 - C2: Informação descritiva - quantificada: Recursos de Capital Estrutural (CE)	-9.21	0.000
D1 - D2: Informação descritiva - quantificada: Recursos de Capital Relacional (CR)	-9.09	0.000
E1 - E2: Informação descritiva - quantificada: Recursos financeiros	-0.40	0.687
F1 - F2: Informação descritiva - quantificada: Estratégia	-3.92	0.000
G1 - G2: Informação descritiva - quantificada: Governabilidade	-8.56	0.000

Quadro nº3.29 Fonte: elaboração própria

Quando o valor de prova é superior a 5%, não se rejeita a hipótese nula, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre dois pares de medidas, caso contrário, quando o valor de prova é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa, ou seja, existem diferenças estatisticamente significativas entre dois pares de medidas

Como o valor de prova é inferior a 5% para praticamente todos os pares de medidas, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, existem diferenças estatisticamente significativas entre os pares de medidas, com exceção do item “E – Recursos Financeiros”, em que não há diferenças estatisticamente significativas. Confirmam-se as conclusões do teste t para amostras.

Apresentam-se as estatísticas relevantes:

	Média	N	Desvio Padrão
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	3.9196	112	.69199
A2 - Informação quantificada: Actividades e processos	1.8973	112	.57103
B1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Humano (CH)	2.6295	112	.70948
B2 - Informação quantificada: Recursos de Capital Humano (CH)	1.7277	112	.87028
C1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Estrutural (CE)	3.0692	112	.45794
C2 - Informação quantificada: Recursos de Capital Estrutural (CE)	1.3772	112	.55344
D1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Relacional (CR)	2.5670	112	.57928
D2 - Informação quantificada: Recursos de Capital Relacional (CR)	1.2545	112	.41234
E1 - Informação descritiva: Recursos financeiros	1.7711	112	1.10277
E2 - Informação quantificada: Recursos financeiros	1.7381	112	1.06892
F1 - Informação descritiva: Estratégia	1.3983	112	.75147
F2 - Informação quantificada: Estratégia	1.1428	112	.40212
G1 - Informação descritiva: Governabilidade	2.0944	112	.73416
G2 - Informação quantificada: Governabilidade	1.3008	112	.43862

Quadro nº 3.30 Fonte: elaboração própria

Os valores médios dos obtidos para os diferentes itens são ilustrados pelo gráfico seguinte:

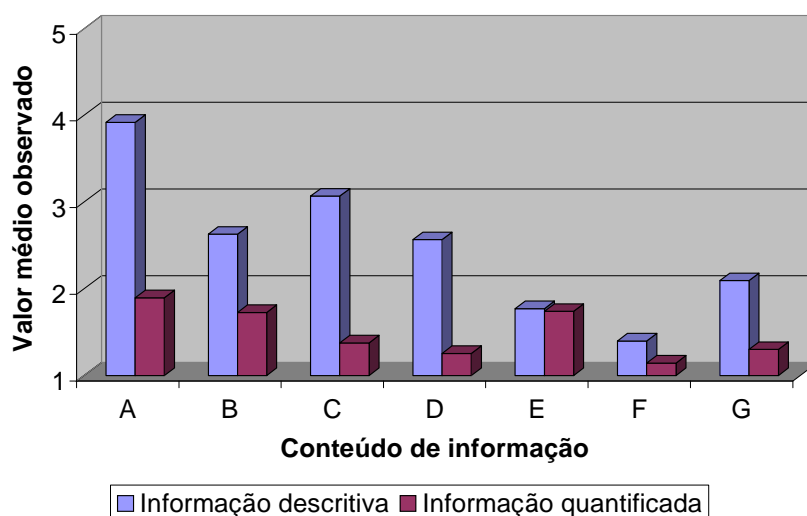


Gráfico nº 3.12 Fonte: elaboração própria

Para todos os conteúdos de informação verifica-se um valor médio superior para os conteúdos de informação descritiva em relação aos conteúdos de informação

quantitativa, sendo as diferenças estatisticamente significativas, com exceção do item “E – Recursos Financeiros”, em que não há diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de conteúdos.

Conclusão: confirma-se a Hipótese Complementar CA, de serem os valores relativos aos conteúdos da informação descritiva superiores aos da informação quantificada, para todos os tipos de conteúdos analisados, com exceção do conteúdo “E – Recursos Financeiros”.

3.3.2.2.4 – Hipótese Complementar CB: O destaque da informação académica (A1/A2) é muito superior a todos os outros conteúdos informativos (B1/B2...G1/G2), independentemente do país e do regime de gestão

A) - Hipótese CB.1 - Conteúdos de informação descritiva

Para avaliar as diferenças entre os destaques dados à informação académica e aos outros conteúdos informativos, deve utilizar-se o teste t para amostras emparelhadas, já explicado:

Informação descritiva:	Média	Desvio padrão	Erro padrão	IC a 95%		t	df	Sig. (2-tailed)
				LI	LS			
A1: Actividades e processos - B1: Recursos de Capital Humano (CH)	1.29	0.57	0.05	1.18	1.40	23.7 9	111	0.000
A1: Actividades e processos - C1: Recursos Capital Estrutural (CE)	0.85	0.55	0.05	0.75	0.95	16.2 5	111	0.000
A1: Actividades e processos - D1: Recursos Capital Relacional (CR)	1.35	0.57	0.05	1.25	1.46	25.2 9	111	0.000
A1: Actividades e processos - E1: Recursos financeiros	2.15	0.88	0.08	1.98	2.31	25.8 7	111	0.000
A1: Actividades e processos - F1: Estratégia	2.52	0.86	0.08	2.36	2.68	30.8 6	111	0.000
A1: Actividades e processos - G1: Governabilidade	1.83	0.65	0.06	1.70	1.95	29.8 0	111	0.000

IC—Intervalo de Confiança LI—Limite Inferior LS—Limite Superior Sig.—Significância ou Valor de prova df—graus de liberdade

Quadro nº 3.31 Fonte: elaboração própria

O valor de prova do teste t é inferior a 5% para todos os itens, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos de medidas.

Verificação do pressuposto da normalidade, com o teste K-S: já se verificou no ponto anterior que nenhuma das variáveis cumpre o pressuposto da normalidade, pelo que o teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente, teste do sinal de Wilcoxon:

Informação descritiva:	Z	Sig. (2-tailed)
A1: Actividades e processos - B1: Recursos de Capital Humano (CH)	-9.18	0.000
A1: Actividades e processos - C1: Recursos de Capital Estrutural (CE)	-8.69	0.000
A1: Actividades e processos - D1: Recursos de Capital Relacional (CR)	-9.13	0.000
A1: Actividades e processos - E1: Recursos financeiros	-9.19	0.000
A1: Actividades e processos - F1: Estratégia	-9.19	0.000
A1: Actividades e processos - G1: Governabilidade	-9.19	0.000

Quadro nº 3.32 Fonte: elaboração própria

Como o valor de prova é inferior a 5% para todos os pares de medidas, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, existem diferenças estatisticamente significativas entre os pares de medidas. Confirmam-se as conclusões do teste t para amostras emparelhadas.

Apresentam-se as estatísticas relevantes:

	Média	N	Desvio Padrão
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	3.9196	112	.69199
B1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Humano (CH)	2.6295	112	.70948
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	3.9196	112	.69199
C1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Estrutural (CE)	3.0692	112	.45794
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	3.9196	112	.69199
D1 - Informação descritiva: Recursos de Capital Relacional (CR)	2.5670	112	.57928
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	3.9196	112	.69199
E1 - Informação descritiva: Recursos financeiros	1.7711	112	1.10277
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	3.9196	112	.69199
F1 - Informação descritiva: Estratégia	1.3983	112	.75147
A1 - Informação descritiva: Actividades e processos	3.9196	112	.69199
G1 - Informação descritiva: Governabilidade	2.0944	112	.73416

Quadro nº 3.33 Fonte: elaboração própria

Os valores médios são ilustrados pelo gráfico seguinte:

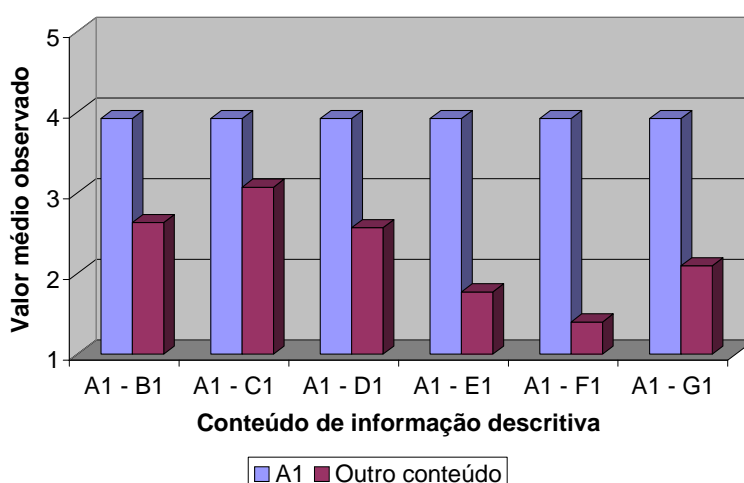


Gráfico nº 3.13 Fonte: elaboração própria

Para todos os pares comparados, verifica-se um valor médio superior para o conteúdo de informação “A1 – Actividades e Processos” relativamente a todos os outros conteúdos de informação descritiva, sendo as diferenças estatisticamente significativas

Conclusão: confirma-se a Hipótese Complementar CB.1 para todos os tipos de conteúdos de informação descritiva.

B) – Hipótese CB.2 - Conteúdos de informação quantitativa

Para avaliar as diferenças entre os destaques dados à informação académica e aos outros conteúdos informativos, deve utilizar-se o teste t para amostras emparelhadas, já explicado:

Informação descritiva:	Média	Desvio padrão	Erro padrão	IC a 95%		t	df	Sig. (2-tailed)
				LI	LS			
A2: Actividades e processos - B2: Recursos Capital Humano (CH)	0.17	0.66	0.06	0.05	0.29	2.71	111	0.008
A2: Actividades e processos - C2: Recursos Capital Estrutural (CE)	0.52	0.51	0.05	0.42	0.62	10.7	2	0.000
A2: Actividades e processos - D2:	0.64	0.46	0.04	0.56	0.73	14.8	111	0.000

Recursos Capital Relacional (CR)						8		
A2: Actividades e processos - E2: Rec. financeiros	0.16	0.86	0.08	0.00	0.32	1.97	111	0.042
A2: Actividades e processos - F2: Estratégia	0.75	0.66	0.06	0.63	0.88	12.0 8	111	0.000
A2: Actividades e processos - G2: Governabilidade	0.60	0.55	0.05	0.49	0.70	11.4 7	111	0.000

IC-Intervalo de Confiança LI-Limite Inferior LS-Limite Superior Sig.-Significância ou Valor de prova
df-graus de liberdade

Quadro nº 3.34 Fonte: elaboração própria

O valor de prova do teste t é inferior a 5% para todos os itens, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos de medidas.

Verificação do pressuposto da normalidade, com o teste K-S: já se verificou no cap. 4 que nenhuma das variáveis cumpre o pressuposto da normalidade, pelo que o teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente, teste do sinal de Wilcoxon:

Informação descritiva:	Z	Sig. (2-tailed)
A2: Actividades e processos - B2: Recursos de Capital Humano (CH)	-2.80	0.005
A2: Actividades e processos - C2: Recursos de Capital Estrutural (CE)	-7.54	0.000
A2: Actividades e processos - D2: Recursos de Capital Relacional (CR)	-8.81	0.000
A2: Actividades e processos - E2: Recursos financeiros	-2.48	0.013
A2: Actividades e processos - F2: Estratégia	-8.05	0.000
A2: Actividades e processos - G2: Governabilidade	-8.12	0.000

Quadro nº 3.35 Fonte: elaboração própria

Como o valor de prova é inferior a 5% para todos os pares de medidas, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, existem diferenças estatisticamente significativas entre os pares de medidas. Confirmam-se as conclusões do teste t para amostras emparelhadas.

Apresentam-se as estatísticas relevantes:

	Média	N	Desvio Padrão
A2 - Informação quantificada: Actividades e processos	1.8973	112	.57103
B2 - Informação quantificada: Recursos de Capital Humano (CH)	1.7277	112	.87028
A2 - Informação quantificada: Actividades e processos	1.8973	112	.57103
C2 - Informação quantificada: Recursos de Capital Estrutural (CE)	1.3772	112	.55344
A2 - Informação quantificada: Actividades e processos	1.8973	112	.57103

D2 - Informação quantificada: Recursos de Capital Relacional (CR)	1.2545	112	.41234
A2 - Informação quantificada: Actividades e processos	1.8973	112	.57103
E2 - Informação quantificada: Recursos financeiros	1.7381	112	1.06892
A2 - Informação quantificada: Actividades e processos	1.8973	112	.57103
F2 - Informação quantificada: Estratégia	1.1428	112	.40212
A2 - Informação quantificada: Actividades e processos	1.8973	112	.57103
G2 - Informação quantificada: Governabilidade	1.3008	112	.43862

Quadro nº 3.36 Fonte: elaboração própria

Os valores médios são ilustrados pelo gráfico:

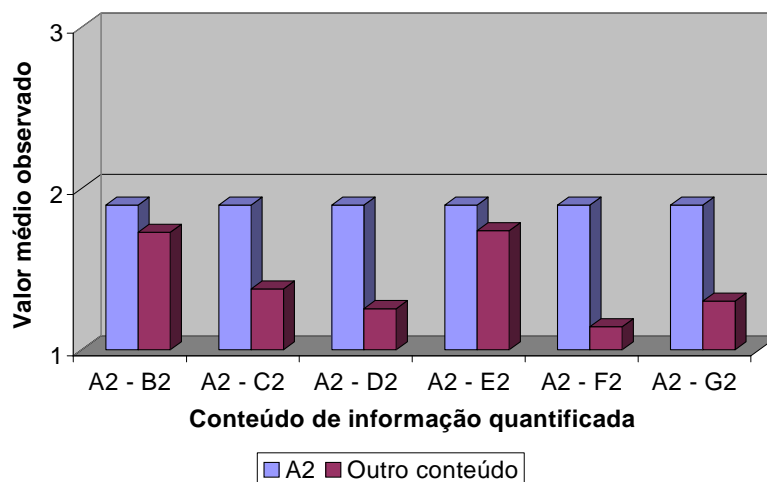


Gráfico nº 3.14 Fonte: elaboração própria

Para todos os pares comparados, verifica-se um valor médio superior para o conteúdo de informação “A2 – Actividades e Processos” relativamente a todos os outros conteúdos de informação descritiva, sendo as diferenças estatisticamente significativas

Conclusão: confirma-se a Hipótese CB.2 para todos os tipos de conteúdos de informação quantificada.

Conclusão final: confirma-se a Hipótese CB, de serem os valores dos conteúdos de informação académica superiores a todos os restantes itens, para todos os tipos de conteúdos de informação descritiva e quantificada.

RESUMO GERAL DAS CONCLUSÕES

Análise descritiva

Caracterização da amostra	País	Perto de dois terços das Universidades observadas são de Espanha.
	Regime de gestão	Mais de 70% das Universidades observadas têm um regime público de gestão.
Análise de estatística descritiva	Itens dos conteúdos informativos observados nos Websites	Verifica-se que os valores médios observados na informação quantificada são, regra geral, inferiores aos da informação descritiva. Num e noutro tipo de informação os valores médios mais elevados são relativos aos conteúdos "A2: Actividades e processos" e os mais baixos relativos aos conteúdos "F2: Estratégia".

Quadro nº 3.37 Fonte: elaboração própria

Análise de inferência estatística

Hipótese Principal P	H. Principal PA.1 (País / Descritiva)	Todos os conteúdos da informação descritiva apresentam um valor médio superior para Espanha, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas, com destaque para os itens "E1-Recursos financeiros" e "F1-Estratégia".
	H. Principal PA.2 (País / Quantificada)	Todos os conteúdos da informação quantificada apresentam um valor médio superior para Espanha, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas para todos os itens, com excepção de "F2 - Estratégia"
	H. Principal PA (País)	Confirma-se a Hipótese Principal PA ₁ de existirem diferenças entre os destaques nos dois países, para todos os conteúdos de informação (descritiva ou quantificada), com excepção do conteúdo de informação quantificada "F2 - Estratégia"; apenas para esta variável não se verificam diferenças significativas entre países.

	H. Principal PB.1 (Gestão / Descritiva)	Todos os conteúdos apresentam um valor médio superior para o regime de gestão público, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas, com exceção dos itens "D1- Recursos de Capital Relacional" e "F1-Estratégia", em que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.
	H. Principal PB.2 (Gestão / Quantificada)	Todos os conteúdos apresentam um valor médio superior para o regime público, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas para todos os itens, excepto para "F2.- Estratégia"
	H. Principal PB (Gestão)	Confirma-se a Hipótese Principal PB) para todos os conteúdos de informação (descritiva e quantificada), com exceção dos conteúdos de informação descritiva "D1 – Recursos de Capital Relacional" e "F1 – Estratégia" e do conteúdo de informação quantificada "F2 – Estratégia", em que para estas variáveis não se verificam diferenças significativas entre os regimes de gestão
Hipóteses Complementares C	H. Complementar CA (Descritiva / Quantificada)	Confirma-se a Hipótese Complementar CA, de serem os valores relativos aos conteúdos da informação descritiva superiores aos da informação quantificada, para todos os tipos de conteúdos analisados, com exceção do conteúdo "E – Recursos Financeiros".
	H Complementar CB.1 (Académica / Descritiva)	Confirma-se a Hipótese Complementar CB.1 para todos os tipos de conteúdos de informação descritiva.
	H Complementar CB.2 (Académica / Quantificada)	Confirma-se a Hipótese CB.2 para todos os tipos de conteúdos de informação quantificada.
	H. Complementar CB	Confirma-se a Hipótese CB, de serem os valores dos conteúdos de informação académica superiores a todos os restantes itens, para todos os tipos de conteúdos de informação descritiva e quantificada.

Quadro nº 3.38 Fonte: elaboração própria

3.4 – Comentário final sobre a pesquisa e perspectivas para o inquérito

Como foi enunciado no princípio do Capítulo 3 o objectivo inicial do trabalho de pesquisa era apenas a obtenção de um melhor conhecimento genérico das entidades que se pretendiam inquirir (Universidades e outras IES Ibéricas), através da simples observação dos mais importantes conteúdos dos seus *Websites*. E, nessa perspectiva, pode afirmar-se que tal desiderato foi amplamente atingido e que os resultados foram muito importantes sobretudo para a preparação do inquérito, porque permitiram, entre outras coisas:

- Actualizar as denominações oficiais e os contactos de cada uma das instituições, em especial os endereços electrónicos das entidades a quem enviar o inquérito, preferencialmente as Reitorias;
- Preparar a lista de cargos de potenciais respondentes, cujas designações variam significativamente entre países e até dentro do mesmo país;
- Definir os parâmetros e respectivos limites numéricos incluídos no “Grupo A – Caracterização da Instituição”, destinados definir as variáveis de “Antiguidade” e “Dimensão”;

No entanto, o trabalho evoluiu para um processo de observação sistemática do destaque dado a alguns conteúdos relacionados com a temática em estudo, podendo considerar-se que tal evolução, muito embora tenha dado origem a uma demorada e trabalhosa recolha de dados, foi altamente compensadora em termos de resultados, na medida em que:

- Permitiu testar uma metodologia que ainda não tínhamos encontrado em aplicação neste contexto e que nos parece ter algum potencial de aplicação, como indicaremos no Capítulo 6 – Conclusão;
- Permitiu confirmar algumas hipóteses simples relativas às práticas de divulgação de informação voluntária relativa ao conhecimento e a outros aspectos importantes da governação das Universidades Ibéricas;

- Ajudou a antever algumas linhas de posicionamento estratégico das universidades em relação à divulgação de informação institucional e em relação à utilização das potencialidades dos *Websites* para o efeito;
- Contribuiu, por isso, para melhorar substancialmente a formulação de muitas das questões do inquérito.

Assim, pode considerar-se que todo o processo foi globalmente positivo e que podem ser dele extraídas algumas ilações importantes para o prosseguimento do trabalho de investigação empírica, das quais salientamos:

- 1ª - Para além de algumas dissemelhanças estruturais e orgânicas, os sistemas de ensino superior espanhol e português parecem também encontrar-se em estádios diferentes de evolução no que toca à utilização da Internet como meio de divulgação voluntária de informação institucional; para a generalidade dos conteúdos a posição de Espanha é significativamente superior à de Portugal; e isto não parece estar associado a qualquer menor capacidade de uso das tecnologias da informação e comunicação por parte das instituições portuguesas de ensino superior; poderá ser um posicionamento estratégico ou um simples atraso no reconhecimento das oportunidades criadas pela Internet;
- 2ª – Verifica-se também uma significativa diferença entre os resultados das universidades do regime de gestão pública em relação às do regime privado, com clara vantagem em relação às primeiras; seria interessante desenvolver estudos que pudessem ajudar a interpretar esta diferenciação;
- 3ª – Assiste-se, como esperado, a um predomínio da informação descritiva em relação à informação quantificada; mesmo reconhecendo que em alguns domínios a aplicação de processos quantitativos enfrenta sérias limitações (o conhecimento e o capital intelectual são alguns deles), parece existir um real *gap* de quantificação com duas vertentes: ou não é disponibilizada informação quantificada; ou, quando o é, está em geral desactualizada e não indica fontes ou outra forma de credibilização;
- 4ª – A divulgação de informação académica sobrepõe-se claramente à de todos os outros tipos de informação; para além da eventual lógica ou da motivação que

possa estar por detrás deste comportamento, estamos em presença de um claro privilegiar de um dos múltiplos *stakeholders* das universidades, os alunos, em detrimento de todos os outros;

Estas simples ilações contêm, só por si, matéria suficiente para muita investigação posterior que ajudasse a confirmar os resultados obtidos, em trabalhos de maior amplitude, e que procurasse possíveis explicações para as grandes diferenças encontradas. No entanto, o escopo do presente trabalho não permite alargar a investigação por tão diferenciados caminhos, porque não se pretende derivar da temática central da divulgação de informação institucional na área do conhecimento e do capital intelectual.

A sequência natural prevista para esta pesquisa é o lançamento de um inquérito dirigido tendencialmente a todas as instituições observadas, visando recolher opiniões sobre a divulgação de informação institucional através dos *Websites* que procure satisfazer as necessidades informativas dos múltiplos *stakeholders* e ainda sobre um conjunto de indicadores de capital intelectual a utilizar na divulgação de informação nesse contexto.

A estes objectivos centrais e em função dos resultados obtidos na pesquisa atrás descrita vão ser também introduzidas no inquérito outras questões, não previstas inicialmente, relativas à adequação do actual modelo de divulgação de informação institucional e ao papel da Internet neste domínio.

Considerando que na pesquisa não foi possível, por clara falta de dados disponibilizados nos *Websites*, entrar em linha de conta com características importantes como a antiguidade e a dimensão da instituição, as questões de opinião do inquérito serão precedidas de um conjunto de oito questões de enquadramento e caracterização da instituição, segundo uma grelha construída a partir da experiência obtida durante a pesquisa efectuada.

Capítulo 4

Investigação empírica (II): - Inquérito às Universidades Ibéricas

4.0 - Resumo

4.1 – Antecedentes, objectivos e hipóteses de trabalho

4.1.1 – Antecedentes

4.1.2 – Objectivos

4.1.3 – Hipóteses de trabalho

4.2 – Planeamento e implementação

4.3 – Resultados do inquérito e sua discussão

4.3.1 – Constituição da amostra

4.3.2 – Construção das escalas e análise de fidelidade

4.3.3 – Estatística descritiva

4.3.3.1 – Caracterização da amostra

4.3.3.2 – Itens do Grupo B – A Informação Institucional

4.3.3.3 – Itens do Grupo C – Validação de Indicadores

4.3.3.4 – Escalas do Inquérito

4.3.4 – Análise de inferência estatística

4.4 – Comentário final sobre o inquérito

4.4.1 – Análise descritiva

4.4.2 – Análise de inferência estatística

4.5 – Entrevistas a dois administradores de universidades

4.0 – Resumo

O Capítulo 4 descreve o processo e os resultados do inquérito que foi dirigido à quase totalidade das Universidades e outras IES Ibéricas, cujos *Websites* tinham também sido objecto da pesquisa prévia referida no Capítulo 3. Neste capítulo são tratados os seguintes assuntos específicos:

- No ponto 4.1 apresentam-se os antecedentes que justificaram os objectivos definidos para o inquérito: - recolher as opiniões sobre o relato institucional e relacioná-las com algumas características estruturais; validar uma proposta de indicadores de um modelo de relato de capital intelectual. São também formuladas as hipóteses de trabalho para a preparação do inquérito e para o tratamento estatístico das respostas;

- No ponto 4.2 é feita uma descrição do planeamento, do enquadramento metodológico e da implementação do inquérito. Em todo o processo de consulta foi utilizada exclusivamente a Internet, desde a comunicação inicial, às recordatórias enviadas posteriormente e até à recepção das respostas. O questionário é constituído por duas partes distintas: - um conjunto de questões para recolha de opiniões sobre a actual situação da divulgação de informação institucional e sobre algumas perspectivas para a sua evolução; um grupo de questões destinadas a validar um conjunto de indicadores de capital intelectual a utilizar no relato institucional;

- No ponto 4.3 são apresentados os resultados obtidos e é discutido o tratamento estatístico das respostas ao questionário. O tratamento estatístico contempla: - uma análise estatística descritiva das respostas obtidas para o questionário e o tratamento dos dados relativos aos não respondentes; uma análise de inferência estatística das respostas aos questionário, onde se procura obter evidência para validar ou rejeitar as hipóteses formuladas;

- No ponto 4.4 é apresentado um comentário final sobre os resultados do inquérito e sobre o grau de realização dos objectivos, através de quadros comparativos resumidos que cobrem as conclusões relativas a cada hipótese.

- No ponto 4.5 são descritas e analisadas as duas entrevistas complementares feitas a administradores de universidades.

4.1 – Antecedentes, objectivos e hipóteses de trabalho

4.1.1 – Antecedentes

No Capítulo 2 foram abordadas questões relativas à gestão da comunicação, às tendências de evolução da comunicação institucional das organizações e aos esforços no sentido da sua qualificação e do seu alargamento, num movimento que acompanha o fenómeno da globalização e que tem reflexos nas estratégias e nas práticas de governo das organizações.

Para além da informação financeira, ambiental e social que já integram muitos dos modelos de divulgação alargada, a informação institucional sobre os intangíveis do conhecimento e do capital intelectual não poderão ficar à margem deste processo, nomeadamente no caso das universidades e outras IES, dadas as características específicas das suas actividades e considerando as suas especiais responsabilidades académicas, científicas e sociais. Parafraseando LOPES *et al.* (2003:52) poderíamos perguntar: - se o capital Intelectual é tão importante para as organizações porque que é não é objecto de processamento contabilístico e de práticas coerentes de relato institucional?

A verdade é que nos sectores de actividade com predomínio de actividades e recursos intangíveis, como é o caso do ensino superior, torna-se ainda mais evidente a dificuldade do reconhecimento dos recursos intangíveis à luz dos normativos da informação financeira; e, assim, a divulgação de informação relativa às respectivas performances fica mais dificultada, porque uma grande parte dos instrumentos de relato externo continua a estar claramente estruturado numa base financeira.

No entanto, tratando-se de recursos de grande relevância estratégica, como é o caso do capital intelectual, a divulgação de informação com eles relacionada poderá constituir um instrumento fundamental para melhorar os níveis de transparência e de comparabilidade das instituições universitárias e para garantir uma maior satisfação das necessidades dos variados utilizadores potenciais da informação divulgada. Estes são aspectos que se afiguram fundamentais para as boas práticas de governo das universidades, no contexto da chamada Nova Gestão Pública. Como afirmam BOTE *et al.* (2006:17), a exigência de uma maior transparência na actuação pública e uma prestação de contas efectiva são outras facetas relevantes das novas e complexas aspirações dos cidadãos contribuintes com que deve confrontar-se hoje em dia o sector

público, onde se insere uma boa parte do sector do ensino superior em muitos países europeus.

Diferentes vias poderão ser seguidas no processo de divulgação de informação institucional para atingir o objectivo final que será tornar menos opacas e mais comparáveis as instituições de ensino superior e dar melhor resposta às expectativas dos utilizadores da informação:

- Uma primeira via seria dar carácter obrigatório, imposto pela força da lei ou dos regulamentos, à divulgação de informação regular sobre Capital Intelectual, como implementado na Áustria (LEITNER, 2004:130)
- Outra solução poderia passar pela divulgação com carácter facultativo, suportado em recomendação ou orientações emanadas das entidades de tutela do sector ou auto-regulado pelas próprias organizações corporativas;
- Uma última via poderá ser a divulgação deste tipo de informação num contexto puramente voluntário, onde a único factor de *empowerment* seria o reconhecimento e a avaliação da sociedade e dos *stakeholders*, à semelhança com o que acontece no domínio empresarial, onde é o reconhecimento e a avaliação do mercado que forçam o alargamento da informação.

A questão das práticas de divulgação de informação institucional sobre o capital intelectual, em princípio numa base voluntária, foi uma primeira justificação para procurar auscultar as opiniões dos responsáveis das universidades sobre matéria tão sensível. A esta juntou-se o interesse em recolher contributos sólidos e autorizados para a validação de alguns indicadores de capital intelectual, com vista ao desenho de uma proposta de modelo de divulgação de informação institucional (“Relato de Capital Intelectual”), ideia base que esteve na génese deste estudo.

A pesquisa prévia realizada em 112 *Websites* de IES de Portugal e Espanha (ver listagem no CD-ROM, ficheiro “Pesquisa_Unificada_Bloco2”), que foi o tema do Capítulo 3, permitiu constatar que:

- As práticas de relato institucional alargado (ou mesmo de relato financeiro tradicional) pareciam ser ainda bastante limitadas;

- Parecia reduzida preocupação com a transparência e com a comparabilidade na estruturação da informação disponibilizada;
- Não transparecia especial atenção às diferentes necessidades informativas da grande variedade de *stakeholders*, talvez apenas com uma possível excepção, os alunos, quer os actuais quer os futuros.

Para além disso, a referida pesquisa permitiu começar a identificar algumas aparentes debilidades de muitas universidades na utilização da Internet, com aparente subaproveitamento deste excelente e poderoso meio de comunicação de marketing e de divulgação da informação institucional direccionada aos *stakeholders*.

Estes foram alguns dos antecedentes que estão na base motivação de lançar o inquérito, como aliás foi referido na carta e no memorando justificativo enviado aos Reitores de Universidades e aos Presidentes de Institutos Politécnicos (ver Anexo 4.1).

4.1.2 - Objectivos

Sendo as práticas de divulgação de informação institucional e o relato de capital intelectual nas universidades o centro do estudo, considerámos que o trabalho poderia ficar muito enriquecido com as opiniões dos mais altos responsáveis pelo governo das universidades, os quais poderiam dar um contributo importante com base na sua experiência e/ou nas suas próprias investigações. Por isso, se decidiu recorrer a um inquérito directo dirigido ao topo da hierarquia dos órgãos de governo das IES, muito embora já se suspeitasse que tal iria acarretar algumas dificuldades operativas, quer ao nível dos instrumentos de contacto, quer no que se refere à aceitabilidade da iniciativa e consequente resposta, como se veio a confirmar na fase de implementação.

Já antes nos referimos ao que pode ser designado pelo “*informational gap*” das universidades, no qual se podem enquadrar diferentes debilidades comunicacionais, seja na comunicação interna, seja na comunicação para o exterior ou seja mesmo, em sentido contrário, a dificuldade de comunicação de fora para dentro das universidades sentida muitas vezes pelos cidadãos, pelas organizações ou pelas empresas. No entanto, estas debilidades parecem não transparecer com frequência dos debates nos meios académicos, talvez porque as próprias instituições não estejam ainda muito motivados para o seu debate público ou porque ainda não se instalou nas instituições

universitárias um verdadeiro espírito de competição e de concorrência que a recente evolução do sector poderá vir a impor muito em breve.

Encontrámos mesmo referências a outras situações de baixo grau de resposta por parte das universidades às tentativas de inquirição directa em temas próximos, como em ROSA (2003). Este facto que é tanto mais de estranhar quanto é certo que os académicos se queixam com frequência da falta ou dos atrasos de respostas das empresas e de outras entidades aos múltiplos inquéritos e pesquisas das instituições ou dos seus investigadores.

De qualquer modo, pareceu-nos que poderia ser, mesmo assim, uma eficiente via alternativa direccionar as muitas dúvidas e questões de fundo que se colocam nesta fase do nosso trabalho para os responsáveis pela gestão de topo das instituições universitárias, esperando obter alguma contribuição positiva e efectiva para o estudo.

Os resultados finais da nossa investigação deverão contribuir, assim o esperamos, para o aprofundamento do debate em torno da informação institucional entre as IES e os seus gestores, entidades de tutela e governamentais, académicos, empresas e a sociedade em geral.

Para efeito de preparação e implementação do inquérito seguimos de perto as formulações de HILL e HILL (2002), tendo também em conta alguns aspectos relacionados com o futuro tratamento estatístico recolhidos em PEREIRA (2002) e em PESTANA e GAGEIRO (2003).

Procurar definir logo à partida, de forma sintética e clara, os dois grandes objectivos atingir com o inquérito, que servirão de base à construção das hipóteses de trabalho, ao desenho da estrutura do inquérito e à formulação final dos conteúdos específicos de cada uma das questões. Assim, tendo em conta tudo o que se tem vindo a referir, foram fixados dois objectivos centrais a atingir com o inquérito:

- 1º - Recolher um número significativo as opiniões de responsáveis pela gestão de topo das Universidades e outras IES Ibéricas sobre a divulgação de informação institucional e tentar encontrar eventuais correlações com algumas das características das instituições, nomeadamente o país, o regime de gestão, a antiguidade e a dimensão;
- 2º - Obter uma robusta validação de um conjunto de indicadores destinados a preparar uma proposta de um modelo de relato de capital intelectual para

as universidades, que se pretende integrar no contexto mais vasto do relato institucional alargado.

A cada um destes objectivos vai corresponder um grupo de questões do inquérito, ficando o grau de êxito dependente, em grande parte, do nível de respostas que forem dadas pelas universidades a inquirir, na medida em que só um volume significativo de dados permitirá aplicar tratamentos estatísticos de que resultem conclusões fundadas.

4.1.3 – Hipóteses de trabalho

A estrutura do questionário e o conteúdo das questões aponta para os dois objectivos referidos e concretiza-se formalmente num conjunto de hipóteses de trabalho que traduzem as várias perspectivas enunciadas. Naturalmente que as hipóteses se adequam aos objectivos e aos respectivos grupos de questões que lhes correspondem.

A seguir apresentamos a estrutura de cada um dos dois grupos de questões e as correspondentes hipóteses de trabalho:

Grupo B – Informação institucional das IES (30 questões, 1-Sim, 2-Não)

Relato institucional	Questões	Nº
VB1 – Adequação actual do modelo de divulgação	B1 a B4	4
VB2 – Importância Websites p/ divulgação institucional	B5 e B6	2
VB3 – Importância do relato voluntário complementar	B7 a B14	8
VB4 – Métodos de preparação e divulgação de informação voluntária	B15 a B20	6
VB5 – Conteúdos mínimos recomendados p/ relato voluntário	B21 a B30	10
Total		30

Quadro nº 4.1 Fonte: - Elaboração própria

Hipóteses de trabalho para o Grupo B:

- **Hipótese 1** – Espera-se que a maioria das opiniões manifestadas pelos respondentes (globais e por país) sejam concordantes com as posições enunciadas nas questões do inquérito para cada tema;
- **Hipótese 2** – Não haverá diferenças significativas entre os cinco temas tratados, em termos globais e por país;

- **Hipótese 3** – Não haverá diferença significativa entre os dois países em relação aos cinco temas tratados.

Grupo C - Inquérito de validação de indicadores de CI - (28 questões, tabela de validação de 5 graus, reproduzida abaixo)

Componentes principais do modelo de CI	Indicadores	
	Questões	Quant.
VC1 - Actividades	C11 a C14	4
VC2 – Recursos de Capital Humano (CH)	C21 a C28	8
VC3 – Recursos de Capital Estrutural (CE)	C31 a C38	8
VC4 – Recursos de Capital Relacional (CR)	C41 a C48	8
	Total	28

Quadro nº 4.2 Fonte: - Elaboração própria

TABELA DE VALIDAÇÃO (Grupo C)	
1	<i>Sem qualquer relevância ou não exequível</i>
2	<i>Pouco significativo o/ou de construção difícil</i>
3	<i>Com razoável relevância informativa</i>
4	<i>Com muito relevância para a maioria dos utilizadores</i>
5	<i>Com a máxima relevância para todos os utilizadores da informação</i>

Quadro nº 4.3 Fonte: - Elaboração própria

Hipóteses de trabalho para o Grupo C:

- **Hipótese 4:** - Espera-se que a maioria das IES (global e por país) valide os indicadores propostos para um modelo de Capital Intelectual (considera-se validado um indicador com pontuação igual ou superior a 3)
- **Hipótese 5:** - Não haverá diferenças significativas no grau de validação de cada um dos 4 blocos de indicadores
- **Hipótese 6:** - Não haverá diferenças significativas no grau de validação de cada um dos 4 blocos de indicadores entre os dois países.

No ponto seguinte serão desenvolvidas em pormenor as várias etapas de planeamento, preparação e implementação do inquérito.

4.2 – Planeamento e implementação

Lançar um inquérito direccionado aos responsáveis pela gestão e governação de topo das instituições universitárias não se apresentou como tarefa fácil nem pacífica, não só pelas previsíveis dificuldades operacionais e logísticas (Como enviar? A quem dirigir? Qual o formato?), como sobretudo pela delicadeza dos conteúdos e da forma de os apresentar (Como fazer passar a ideia? O que perguntar? Como abordar os temas?).

Por isso o seu planeamento foi bastante mais demorado do que a previsão inicial e acabou por avançar numa espécie de *forcing* temporal marcado pela aproximação do final do ano lectivo de 2005/2006, cuja ultrapassagem poderia obrigar a um atraso no seu lançamento não inferior a quatro ou cinco meses.

Seria exaustivo descrever o processo em pormenor, com as múltiplas opções que tiveram de ir sendo tomadas com poucos referenciais ou com as inúmeras revisões e alterações que foram sendo introduzidas na estrutura inicial, por iniciativa própria ou por sugestões externas. Apresentam-se apenas os principais passos, embora sem preocupação com a sua duração ou com a sucessão temporal

- **Suporte a utilizar:** - apresentavam-se duas alternativas principais: - o sistema tradicional em suporte papel, com envio por correio e com resposta paga pela mesma via; ou a utilização do correio electrónico para anunciar o inquérito e solicitar a resposta, sendo o inquérito propriamente dito colocado num *Site* na Internet e aí mesmo respondido e reenviado. Em termos de logística material as diferenças não eram significativas, pois haveria sempre que preparar dois conjuntos de inquéritos, um redigido em português e outro em castelhano. O envio pelo correio ou a construção dos dois *Sites* também não representavam grandes diferenças. A grande dúvida que se colocava dizia respeito à forma como os destinatários aceitariam um ou outro suporte e como reagiriam a ele. Face às reduzidas referências na literatura, procurámos ouvir diversas opiniões entre especialistas e colegas com experiências anteriores similares, o que também não nos trouxe resultados conclusivos. No entanto a Internet parecia recolher significativas

opiniões favoráveis e começou a desenhar-se como opção preferencial, sobretudo ao considerar-se o factor tempo e a maior facilidade de resposta e reenvio (pelo menos aparente). E foi por ela que finalmente nos decidimos¹.

- **A quem dirigir o inquérito:** - as estruturas de topo nas organizações universitárias são muito diversificadas, como já nos tínhamos apercebido na pesquisa prévia, em função do país e do regime de gestão; no caso de Portugal, além das universidades tínhamos ainda a questão dos Institutos Politécnicos com estruturas directivas *sui generis*. Assim, dada a dificuldade de definir para todas as organizações um órgão ou serviço equivalente, optámos por direccionar os inquéritos para os Reitores das universidades e para o Presidentes dos Institutos Politécnicos, na presunção de que estes os direccionariam internamente da melhor forma e para o órgão mais habilitado para a resposta. Por isso foi introduzida na identificação a questão X2, relativa ao cargo do responsável pela resposta efectiva (ver no CD-ROM, ficheiro “QUEST_VII”).
- **Definir as características estruturais referidas nos objectivos:** - se a característica “país” não oferecia grandes dúvidas, já o “regime de gestão” podia levantar algumas questões importantes, relativas sobretudo às universidades privadas ou com carácter religioso ou confessional; por razões de simplificação de análise, todas as entidades “não públicas” foram agrupadas na categoria de “privadas”. A caracterização por “antiguidade” também se apresentava problemática, porque era preciso balizar um pequeno número de intervalos para as possíveis datas de criação; o que não é tarefa fácil quando se sabia à partida que estas datas se iriam repartir de uma forma extremamente irregular ao longo de mais de cinco séculos. A solução final consagra apenas cinco grupos de antiguidades, embora este parâmetro não tenha chegado a ser analisado (ver no CD-ROM, ficheiro “Inquérito_Tabelas”).
- **Qual a estrutura geral do questionário:** - aqui seguiram-se os critérios que melhor pareciam servir os objectivos referidos. Em todos os casos as

¹ Nas conclusões que apresentaremos no Capítulo 6, comentaremos esta decisão e os seus prós e contras à luz dos resultados obtidos

alternativas de resposta estavam pré-definidas nas “janelas” em frente de cada questão, bastando seleccionar a resposta escolhida. Foram criados três grupos distintos de questões (ver no CD-ROM, ficheiro “QUEST_VII”), sendo apenas os dois últimos elementos efectivos de inquirição, já que o primeiro se destinava à simples caracterização da instituição:

- - Grupo A – com 8 questões destinadas a uma caracterização básica da instituição, com resposta obrigatória, (ano de criação, número de campus ou pólos e de unidades internas, montante do orçamento total anual, número de pessoal docente ou investigador, funcionários, alunos e graduação e alunos de pós graduação), sendo definidos os parâmetros a utilizar (ver no CD-ROM, ficheiro “Inquérito_Tabelas”);
 - - Grupo B – com 30 questões de opinião sobre a informação institucional das IES, com resposta alternativa Sim/Não, agrupadas em 5 conjuntos;
 - Grupo C - com 28 questões de validação de outros tantos indicadores de Capital Intelectual, com resposta numa escala de validação de 1 a 5 (ver no CD-ROM, ficheiro “Inquérito_Tabelas”), agrupadas em 4 conjuntos.
- **Formulação das questões:** - foram recolhidas muitas opiniões sobre a formulação das questões durante a fase de testes. Estas opiniões foram muito importantes para tornar o conjunto equilibrado e compreensível, sem prejuízo de se ter conseguido incluir no questionário todas as matérias inicialmente previstas.
 - **Opções de resposta:** no caso do Grupo A, a escolha das opções foi relativamente simples pelo conhecimento prévio das instituições da amostra, obtido durante a pesquisa nos *Websites*; mas houve necessidade de criar, com base nesse conhecimento, intervalos de resposta adequados à realidade, num total de 5 intervalos para todas as questões. No Grupo B, sendo um inquérito de opinião e vistos os objectivos e hipóteses formulados, optou-se pela resposta dicotómica Sim/Não. No Grupo C, depois de diferentes ensaios de formulação de uma tabela de opções de resposta e em função dos testes realizados, acabou por adoptar-se uma escala de validação de 5 pontos, correspondentes a intenções crescentes de validação, não uniformes e sem ponto intermédio, na medida em que o

ponto 3 já se vai considerar como valor de validação mínima do indicador em causa (ver no CD-ROM, ficheiro "Inquérito_Tabelas").

- **Seleccionar as instituições a inquirir:** - mesmo reconhecendo algumas dificuldades previsíveis de contacto e situações específicas de certas instituições com alguma dificuldade em se enquadrar nos pressupostos subjacentes à elaboração do questionário, a opção foi tentar enviar o pedido de resposta a todas as 112 instituições que tinham sido objecto da pesquisa referida no Capítulo 3.

Uma vez fixado um primeiro modelo de questionário e as entidades a inquirir, iniciaram-se os testes de aplicação, utilizando técnicas limitadas de simulação, quer por razões de limitações temporais, quer pelas próprias características intrínsecas do inquérito, uma vez que não parece fácil simular reacções e comportamentos de gestores de topo de instituições de ensino superior. Por isso, os testes e ensaios efectuados, sempre em papel, tiveram que se limitar, em grande parte, aos aspectos formais do questionário e à compreensibilidade das questões.

Estes testes foram realizados primeiramente junto de docentes do ensino superior, alguns dos quais com experiência de gestão de topo, durante os meses de Março e Abril de 2006. Mas foram também realizados depois alguns ensaios junto de profissionais de gestão empresarial e junto de auditores com algum conhecimento da gestão universitária.

Pode considerar-se que os contributos e aperfeiçoamentos introduzidos em função das sugestões resultantes dos testes foram significativas, embora não tivessem alterado em profundidade a estrutura global do inquérito. Por exemplo, muitas questões foram desdobradas porque abordavam mais do que um assunto e tornavam difícil uma resposta dicotómica de sim ou não. Muitas outras tiveram que ser reescritas para as tornar mais facilmente compreensíveis numa primeira leitura. Finalmente, houve que ter em atenção as diferenças linguísticas nos dois textos em português e em castelhano.

O lançamento formal do inquérito decorreu entre os dias 6 e 8 de Junho de 2006, consistindo no envio de uma mensagem de correio electrónico dirigido ao Reitor ou ao Presidente do Instituto acompanhada por uma carta de apresentação e de um memorando justificativo (Anexo 4.1).

Previamente tinham-se tentado recolher nos *Websites* os endereços de correio electrónico institucionais (e-mail) dos Reitores ou das Reitorias e dos Presidentes dos Institutos. No entanto, só em alguns casos o e-mail institucional estava disponível no *Website*; tal circunstância, que parece pouco coerente com uma política de transparência, na nossa opinião, pois representa como barreira de acesso directos ao mais alto representante da instituição, distribuía-se de forma muito desigual entre Portugal e Espanha, mais concretamente:

- Cerca de 64 % das universidades espanholas disponibilizavam os contactos com as Reitorias;
- Apenas em cerca de 43 % das universidades e institutos politécnicos portugueses tais contactos estavam disponíveis.

Nos restantes casos houve necessidade de recorrer a endereços pessoais dos Reitores, quando disponibilizados publicamente, a outros endereços que pudessem representar alguma garantia de encaminhamento final para órgão máximo de gestão (chefes de gabinete, assessores, secretariados, etc.) ou mesmo a endereços gerais da instituição. Em casos mais raros, foi mesmo necessário recorrer a telefonemas prévios para encontrar um endereço de acesso.

O período máximo para resposta, anunciado na mensagem de lançamento do inquérito, era o final do mês de Julho de 2006. Este período foi inicialmente considerado suficiente para preparar e enviar a resposta, mesmo considerando que os meses de Junho e Julho coincidem com a acumulação de actividades do final do ano lectivo, nesse ano agravadas pela preparação das mudanças provocadas pelo Processo de Bolonha, em especial no caso de Portugal. No entanto consideramos que o período total que acabou por ser fixado para a resposta, com os dois prolongamentos referidos abaixo, num total de cerca de 120 dias, não terá sido o factor mais significativo para o reduzido número de respondentes, como comentaremos nas conclusões.

Foram feitas depois duas recordatórias ou insistências enviadas apenas às entidades que ainda não tinham respondido até à data: a primeira, no dia 2 de Julho de 2006; a segunda, no dia 3 de Setembro, reconhecendo-se nesta, implicitamente, o número reduzido de respostas e, ao mesmo tempo, anunciando o prolongamento do período possível de resposta até ao final do mês de Setembro.

4.3 – Resultados do inquérito e sua discussão

Temos presentes os objectivos que a atingir com a realização do inquérito e as correspondentes hipóteses de trabalho formuladas, referidos nos pontos 4.1.2 e 4.1.3.

Passamos à apresentação da análise das respostas recebidas e dos resultados obtidos, procurando fazer a sua discussão sumária e tirar as conclusões e ilações que forem mais significativos para o contexto em estudo.

Por uma questão de melhor apresentação do trabalho e de maior facilidade da sua leitura e manuseamento, neste ponto apresentam-se apenas as informações essenciais, consideradas indispensáveis para demonstrar como foram atingidos os objectivos anunciados e quais as conclusões relativas às diferentes hipóteses.

Os dados resultantes das respostas ao inquérito foram analisados com recurso a diversas técnicas estatísticas, tendo sido utilizado o *package* informático SPSS (*Statistical Package for Social Sciences – versão 13.0*), que, para além de tratar de uma forma desenvolvida a problemática do cálculo na área da estatística descritiva e indutiva, combina potencialidades gráficas e de gestão de dados, tendo sido desenvolvida a análises factorial, a análise descritiva e a análise da respectiva inferência estatística.

Esta análise abrangerá os dois últimos grupos de questões do inquérito, “Grupo B – Informação institucional” e “Grupo – C - Validação de indicadores de CI”, que serão tratados de forma autónoma, e incidirá sobre:

- Constituição da amostra
- Construção das escalas e análise de fidelidade
- Estatística descritiva
- Análise de inferência estatística relativa às hipóteses de trabalho

No final será elaborado um pequeno comentário sobre o inquérito, incluindo alguns quadros com o resumo dos resultados globais e as conclusões sobre cada uma das hipóteses de trabalho formuladas.

4.3.1 – Constituição da amostra

Foi seleccionada uma população das 98 Universidades de Portugal e Espanha e 14 Institutos Politécnicos de Portugal, que já tinham sido objecto de pesquisa prévia nos

respectivos *Websites* (Capítulo 3), aos quais foram remetidos os pedidos de resposta aos inquéritos. Dentro do prazo limite definido foram recebidas apenas 18 respostas (cerca de 16% da população), que constituíram a amostra.

Respostas por País

	Respondeu?		Total
	Sim	Não	
Espanha	9	64	73
Portugal	9	30	39
Total	18	94	112

Quadro nº 4.4 Fonte: - Elaboração própria

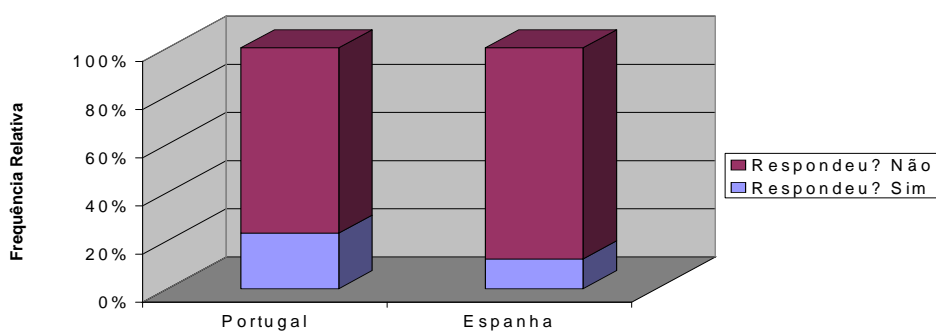
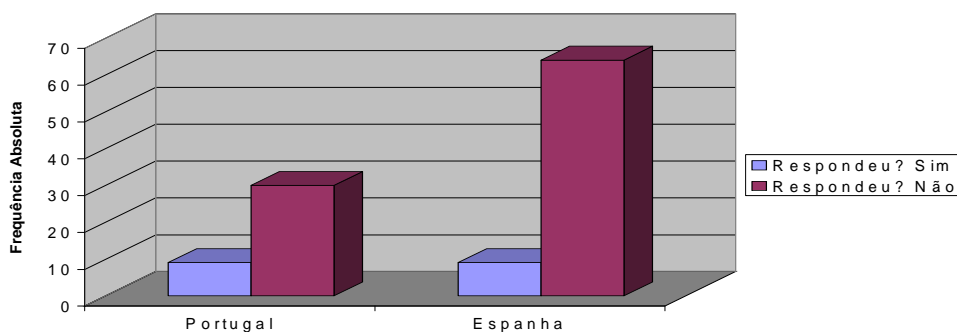


Gráfico 4.1- Respostas por país: -frequências absoluta e relativa. Fonte: - elaboração própria

Como se verifica a taxa de respostas foi claramente superior em Portugal, não se encontrando quaisquer explicações aparentes para este facto, dado que as condições de contacto e de resposta foram rigorosamente iguais para os dois países, incluindo o uso das respectivas línguas nos contactos e no inquérito.

Respostas por regime de gestão

	Respondeu?		Total
	Sim	Não	
Público	15	64	79
Privado	3	30	33
Total	18	94	112

Quadro nº 4.5 Fonte: - elaboração própria

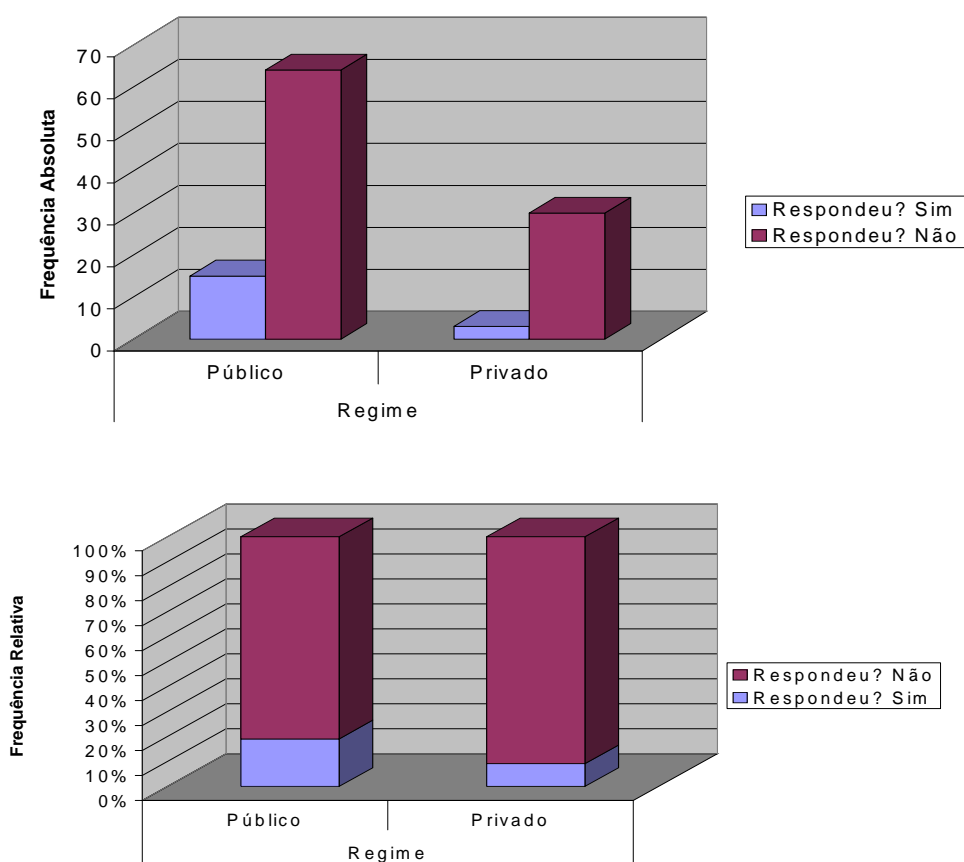


Gráfico 4.2- Respostas por regime de gestão: - frequência absoluta e relativa. Fonte: - elaboração própria

Como também se verifica, a taxa de respostas foi bastante superior nas instituições com regime de gestão público. No entanto, em Portugal todas as respostas obtidas foram de Universidades ou Institutos Politécnicos públicos; mas em Espanha, as respostas dividem-se de forma igual (em termos relativos) pelas Universidades públicas e privadas.

4.3.2 – Construção das escalas e análise de fidelidade

Segundo PESTANA e GAGEIRO (2003:542), a consistência interna dos factores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas, que resulta de diferenças nos inquiridos. Isto é, as respostas divergem não porque o inquérito ou as questões sejam confusas e originem interpretações diversas, mas porque os inquiridos ou os documentos analisados expressam opiniões diversas.

A análise da fidelidade possibilita o estudo das propriedades das escalas de medida e das questões que a compõem. O procedimento calcula as medidas de fidelidade da escala e faculta informação sobre as relações entre os itens individuais numa escala, utilizando os coeficientes de correlação inter-classes para calcular as estimativas de fidelidade.

Estão disponíveis no SPSS vários modelos para a análise de fidelidade e respectiva validação, nomeadamente o *Alpha de Cronbach*, o coeficiente de bipartição (*Split-half*), os modelos paralelo (*Parallel*) e estritamente paralelo (*Strictly parallel*), os limites inferiores de *Guttman* e os coeficientes de correlação intra classe (*Intraclass correlation coefficients*).

Porém, nas ciências sociais o modelo mais utilizado para a verificação da fidelidade e validade das escalas é o *Alpha de Cronbach* que, segundo PESTANA e GAGEIRO (2003), mede a fidelidade ou consistência das respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si e que conjugadas representam uma determinada dimensão. O *Alpha de Cronbach* não sendo um teste estatístico, assume-se como um coeficiente de fidelidade ou consistência interna, que se apresentar correlações inter-variáveis altas (valores superiores a 0,80) indicia a existência de uma fidelidade alta, o que evidencia que as variáveis medem a mesma dimensão.

Apenas podemos falar de construção de escalas para o inquérito de validação de indicadores do Capital Intelectual, ou seja, para o Grupo C do questionário em que é utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos (Quadro 4.3). No Grupo B não é utilizada uma

escala de medida, mas apenas respostas dicotômicas “Sim” / “Não”, e por isso não pode ser avaliada a consistência interna da fidelidade das médias das respostas a cada grupo de questões, embora estas também sejam calculadas.

Relativamente ao Grupo C do inquérito, cada uma das escalas é construída a partir do cálculo da média dos itens que a integram, por exemplo, para calcular a escala “VC1 – Actividades”, determinou-se a média dos itens C11, C12, C13 e C14, repetindo-se o procedimento para as restantes escalas. Quando existe um *missing value* num item de uma escala, calcula-se a média dos restantes itens.

Se as correlações inter-variáveis forem altas, então há evidência que as variáveis medem a mesma dimensão. É este o significado de uma fidelidade (*reliability*) alta.

Um coeficiente de fidelidade de 0,80 ou mais é considerado como "bom" na maioria das aplicações de Ciências Sociais, sendo um coeficiente de fidelidade entre 0,70 e 0,80 considerado como "aceitável".

Apresentam-se a seguir os valores do Alfa de Cronbach obtidos para cada uma das escalas consideradas no Grupo C.

Análise de fidelidade: - valores do Alfa de Cronbach

Componentes principais do modelo de CI	Indicadores		Alfa de Cronbach
	Questões	Quant.	
VC1 - Actividades	C11 a C14	4	.781
VC2 – Recursos de Capital Humano (CH)	C21 a C28	8	.850
VC3 – Recursos de Capital Estrutural (CE)	C31 a C38	8	.794
VC4 – Recursos de Capital Relacional (CR)	C41 a C48	8	.888

Quadro nº 4.6 Fonte: - elaboração própria

A análise dos valores apresentados no quadro permite concluir que todas as escalas apresentam valores do Alfa de Cronbach elevados, superiores ou muito próximos de 0,80, pelo que podemos considerar em todas os dados como unidimensionais. Por isso, podem considerar-se adequadas, permitindo tomar como pertinentes todas as conclusões relativas às escalas.

4.3.3 – Estatística descritiva

Segundo PESTANA e GAGEIRO (2003:41) a estatística descritiva centra-se no estudo de características não uniformes das unidades observadas ou experimentadas e

utiliza-se para descrever os dados através de indicadores chamados estatísticas, como é o caso da média, da moda e do desvio padrão.

Apresentam-se em seguida a caracterização da amostra (por país e regime de gestão) e os valores médios observados apenas para os itens do Grupo B e do Grupo C. As análises de dimensão e de antiguidade, que deveriam ser feitas a partir do Grupo A não vão ser tidas em conta pelo seu reduzido significado face à dimensão da amostra.

4.3.3.1 – Caracterização da amostra

Caracterização da amostra por País

	Frequência	Percentagem
Portugal	9	50.0
Espanha	9	50.0
Total	18	100.0

Quadro nº 4.7 Fonte: - elaboração própria

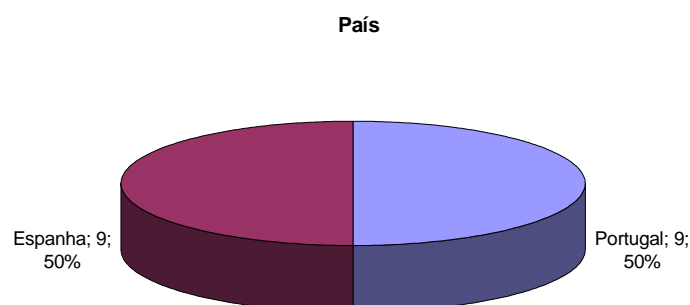


Gráfico 4.3- Caracterização da amostra por país. Fonte: - elaboração própria

A mostra é perfeitamente equilibrada em relação aos dois países

Caracterização da amostra por regime de gestão

	Frequência	Percentagem
Público	15	83.3
Privado	3	16.7
Total	18	100.0

Quadro nº 4.8 Fonte: - elaboração própria

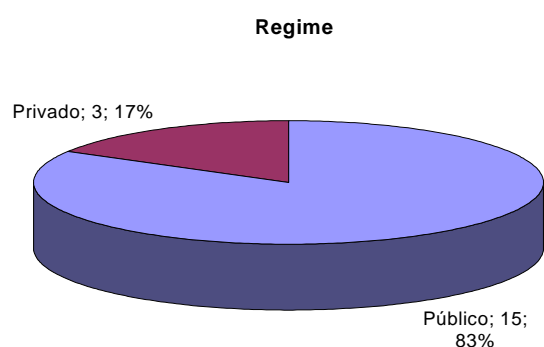


Gráfico 4.4 - Caracterização da amostra por regime de gestão. Fonte: - elaboração própria

Como se constata, as instituições com regime de gestão público dominam largamente a amostra. Uma análise do regime de gestão por país permitiria verificar ainda que em Portugal não há instituições de regime de gestão privado na amostra.

4.3.3.2 – Itens do “Grupo B – A Informação Institucional das IES”

Nas tabelas de frequência absoluta de respostas relativas aos itens do “Grupo B – Informação institucional das IES” predomina o “Sim” em termos absolutos, excepto em “VB1 - Adequação actual do modelo de divulgação”. No seguimento da análise este facto será novamente constatado, embora com diferenças nos dois países; uma possível explicação pode residir no facto de as afirmações propostas poderem ter algum sentido controverso ou mesmo contrário ao que foi observada na pesquisa realizada nos *Websites*, descrita no Capítulo 3, para a divulgação corrente de informação institucional.

Apresentam-se a seguir as estatísticas correspondentes que são, só por si, bastante elucidativas, se forem objecto de leitura pormenorizada:

Estatísticas do Grupo B – A Informação Institucional das IES

	% Resp.	Desvio	Coef.	IC a 95%	
VB1 - Adequação actual do modelo de divulgação	“Sim”	Padrão	Variação	LI	LS
B1 - Os conteúdos da generalidade dos Websites que conhece indiciam a existência de uma política activa e consistente de informação institucional externa	61%	50%	82%	36%	86%
B2 - A estrutura e os destaques da informação apresentada parecem ter subjacente uma atenção equilibrada a todos os potenciais destinatários e utilizadores	44%	51%	115%	19%	70%
B3 - Os elementos informativos disponibilizados,	29%	47%	160%	5%	54%

quer em quantidade, quer em qualidade, são suficientes para formar juízos de valor sobre a performance da Instituição nos seus diferentes domínios de actividade					
B4 - Os formatos e conteúdos da informação divulgada permitiriam desenvolver facilmente exercícios de comparabilidade alargada com outras IES	33%	49%	146%	9%	57%

VB2 - Importância Websites p/ divulgação institucional	% Resp.	Desvio	Coef.	IC a 95%	
	"Sim"	Padrão	Varição	LI	LS
B5 - A informação financeira e académica preparada por imperativos legais ou de tutela deveria ser também divulgada publicamente de forma regular pelas IES nos seus Websites	94%	24%	25%	83%	100%
B6 - A divulgação regular de informação voluntária complementar ("Relato Voluntário") nos Websites das IES seria de grande utilidade para os seus stakeholders	89%	32%	36%	73%	100%

VB3 - Importância do relato voluntário complementar	% Resp.	Desvio	Coef.	IC a 95%	
	"Sim"	Padrão	Varição	LI	LS
B7 - A divulgação informação voluntária constituiria um factor de criação de vantagens competitivas substantivas para a própria Instituição	78%	43%	55%	57%	99%
B8 - A informação voluntária facilitaria as práticas de avaliação de performance e de eficiência da Instituição por parte dos seus stakeholders	83%	38%	46%	64%	100%
B9 - A divulgação regular de informação voluntária contribuiria para melhorar o reconhecimento externo da qualidade da Instituição ("qualidade percebida")	94%	24%	26%	82%	100%
B10 - As práticas regulares e consistentes de informação voluntária reforçariam a imagem de transparência do Ensino Superior, no seu conjunto	100%	0%	0%	100%	100%
B11 - A informação voluntária deveria obedecer a modelos estandardizados, com conteúdos mínimos recomendados, para garantir um nível razoável de comparabilidade	94%	24%	25%	83%	100%
B12 - Os formatos e conteúdos da informação	67%	49%	73%	43%	91%

voluntária deveriam ser harmonizados e regulados apenas pelas organizações e associações de IES, ao nível nacional e/ou internacional					
B13 - A informação voluntária deveria ser constituída essencialmente por indicadores de fácil interpretação por não especialistas, sem prejuízo de anexos descritivos e interpretativos	94%	24%	25%	83%	100%
B14 - A divulgação de informação voluntária deveria privilegiar a utilização da Internet, através dos Websites institucionais das IES	89%	32%	36%	73%	100%

VB4 - Métodos de preparação e divulgação de inform. voluntária	% Resp.	Desvio	Coef.	IC a 95%	
	"Sim"	Padrão	Variação	LI	LS
B15 - No relato voluntário devem ser sempre referenciados quais os "grupos de utilizadores" que foram tidos em maior consideração para efeito de preparação e divulgação da informação	78%	43%	55%	57%	99%
B16 - Devem ser também especificados quais os "princípios orientadores" utilizados na preparação e na divulgação da informação voluntária	83%	38%	46%	64%	100%
B17 - Devem ser referidos quaisquer "modelos específicos" que tenham servido de referencial na preparação e na divulgação da informação, se os houver	56%	51%	92%	30%	81%
B18 - Deve ser referida a existência ou a possibilidade futura de algum tipo de "negociação interna" sobre a extensão e o âmbito da informação voluntária	33%	49%	146%	9%	57%
B19 - A informação voluntária deve ser divulgada em formatos que permitam a sua actualização contínua ou de muito baixa periodicidade	94%	24%	25%	83%	100%
B20 - Na informação voluntária deve ser mencionado expressamente se foi ou não objecto de algum procedimento de auditoria ou de controlo de qualidade, interno ou externo	94%	24%	25%	83%	100%

VB5 - Conteúdos mínimos recomendados p/ relato voluntário	% Resp.	Desvio	Coef.	IC a 95%	
	"Sim"	Padrão	Variação	LI	LS
B21 - Genericamente, a informação deve cobrir as	94%	24%	25%	83%	100%

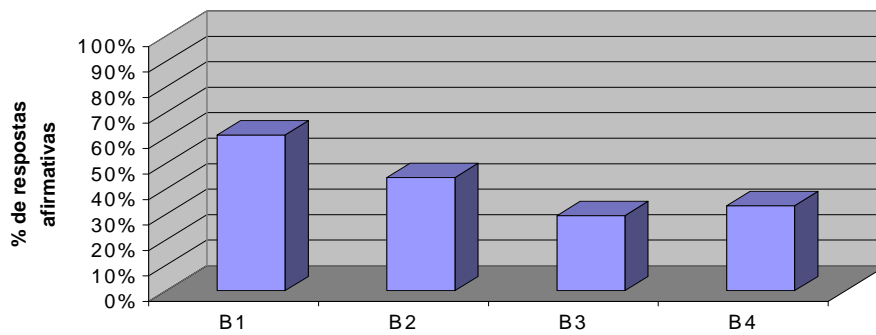
matérias económicas, sociais e ambientais					
habitualmente incluídas nos chamados modelos de "Relato de Sustentabilidade"					
B22 - Desejavelmente, também informação sobre as actividades e os recursos intangíveis não reconhecidos pela contabilidade, nomeadamente os relacionados com o Conhecimento	94%	24%	25%	83%	100%
B23 - E, para esse feito, deve incluir um instrumento específico de relato relativo às performances dos intangíveis do Conhecimento ("Relato de Capital Intelectual")	78%	43%	55%	57%	99%
B24 - Caracterização genérica da estrutura governativa da instituição e das eventuais limitações e condicionantes existentes	89%	32%	36%	73%	100%
B25 - Divulgação das linhas gerais do quadro estratégico global e indicação de eventuais instrumentos ou modelos de gestão estratégica utilizados para a sua implementação	89%	32%	36%	73%	100%
B26 - Informação relativa aos recursos humanos (docentes, funcionários e alunos), através de indicadores adequados de desempenho e/ou de avaliação	94%	24%	25%	83%	100%
B27 - Informação relativa às instalações, aos equipamentos e à organização dos serviços administrativos, académicos e de apoio	89%	32%	36%	73%	100%
B28 - Informação sobre os relacionamentos significativos mantidos com outras IES, com empresas e com outras organizações não empresariais	89%	32%	36%	73%	100%
B29 - Informação sobre as actividades e processos de avaliação e de qualificação da instituição, incluindo os respectivos resultados	94%	24%	25%	83%	100%
B30 - Informação sobre o impacto ambiental directo e indirecto (positivo e negativo) resultante das actividades próprias ou de actividades em participação	83%	38%	46%	64%	100%

Quadro nº 4.9 Fonte: - elaboração própria

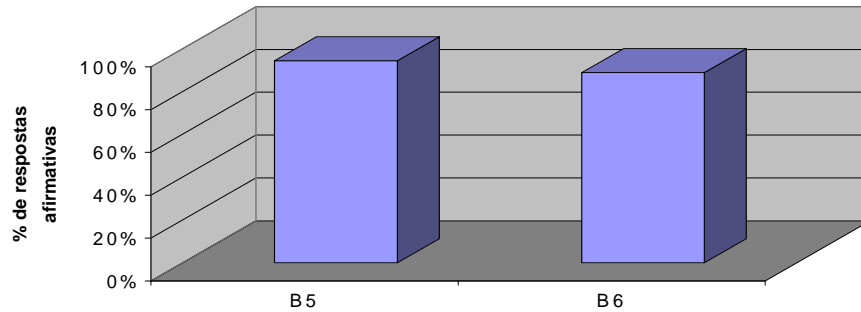
Para mais fácil interpretação visual ilustram-se de seguida, os valores médios das respostas afirmativas (em percentagem) observados para os vários itens, agrupados

pelas cinco dimensões definidas, onde podem observar-se as diferenças entre os valores médios das respostas afirmativas a cada item.

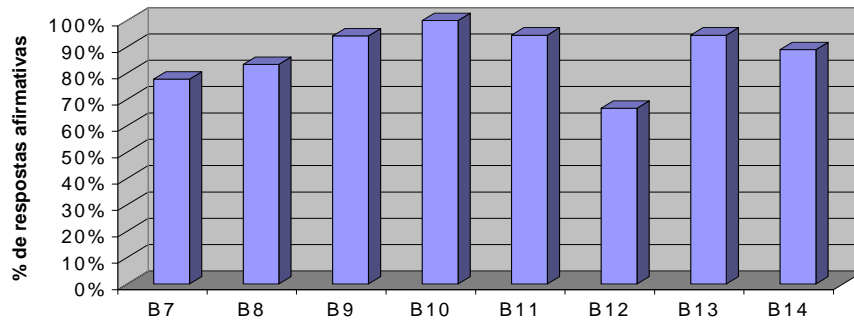
VB1 - Adequação actual do modelo de divulgação



VB2 - Importância Websites p/ divulgação institucional



VB3 - Importância do relato voluntário complementar



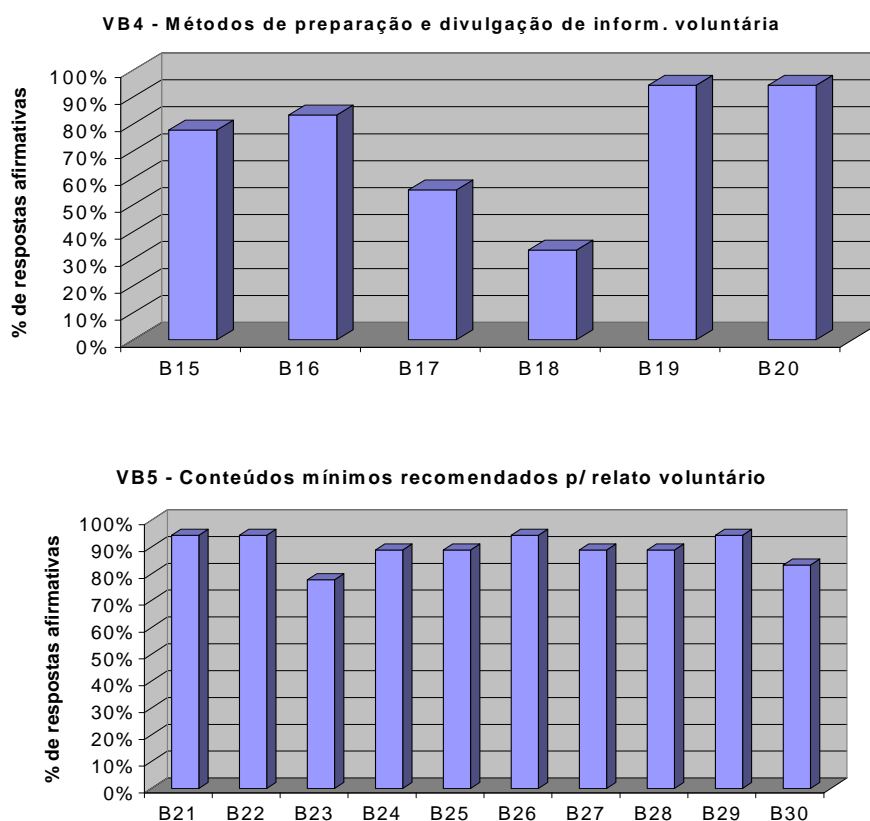


Gráfico nº 4.5 - Respostas por regime de gestão: - frequência absoluta e relativa. Fonte: - elaboração própria

Os valores das respostas afirmativas apresentam sempre valores perto de 80% ou superiores a 80%, aproximando-se dos 100% em muitos casos. Constituem excepção todas as questões de “VB1 - Adequação actual do modelo de divulgação”, a questão B12 de “VB3 - Importância do relato voluntário complementar” e as questões B17 e B18 de “VB4 - Métodos de preparação e divulgação de informação voluntária”; mais à frente, na análise de inferência estatística, apresentaremos alguns comentários a este facto.

4.3.3.3 – Itens do “Grupo C – Validação de Indicadores de um Modelo de Relato de Capital Intelectual”

AS tabelas de frequência absoluta de respostas relativas aos itens do “Grupo C – Validação de indicadores de um Modelo de Relato de Capital Intelectual” evidenciam os elevados graus de validação da grande maioria dos indicadores propostos.

Apresentam-se as estatísticas correspondentes que são bastante elucidativas:

Estatísticas do Grupo C – Indicadores de Capital Intelectual

VC1 - Actividades	Média	Desvio	Coef.	Mínimo	Máximo	IC a 95%	
		Padrão	Varição			LI	LS
C11 - Eficiência do ensino e da formação graduada	4.28	0.75	18%	3	5	3.90	4.65
C12 - Eficiência do ensino e da formação pós-graduada	4.28	0.75	18%	3	5	3.90	4.65
C13 - Produtividade global da actividade investigadora	4.22	0.88	21%	2	5	3.79	4.66
C14 - Eficiência das actividades de extensão universitária	3.83	0.86	22%	2	5	3.41	4.26

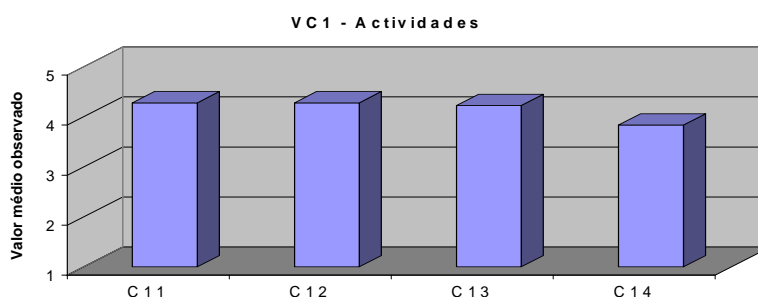
VC2 - Recursos de Capital Humano (CH)	Média	Desvio	Coef.	Mínimo	Máximo	IC a 95%	
		Padrão	Varição			LI	LS
C21 - Qualificação académica e profissional do pessoal docente e investigador	4.33	0.84	19%	3	5	3.92	4.75
C22 - Mobilidade dos docentes e investigadores	3.78	0.94	25%	2	5	3.31	4.25
C23 - Produtividade científica dos investigadores	4.28	0.89	21%	2	5	3.83	4.72
C24 - Qualificação profissional do pessoal administrativo, técnico e auxiliar	3.67	0.97	26%	2	5	3.18	4.15
C25 - Produtividade académica dos alunos de graduação	3.83	0.86	22%	2	5	3.41	4.26
C26 - Mobilidade dos alunos de graduação	4.17	0.62	15%	3	5	3.86	4.47
C27 - Mobilidade dos alunos de pós-graduação	3.67	0.84	23%	2	5	3.25	4.08
C28 - Empregabilidade dos alunos que completam cursos de graduação	4.50	0.62	14%	3	5	4.19	4.81

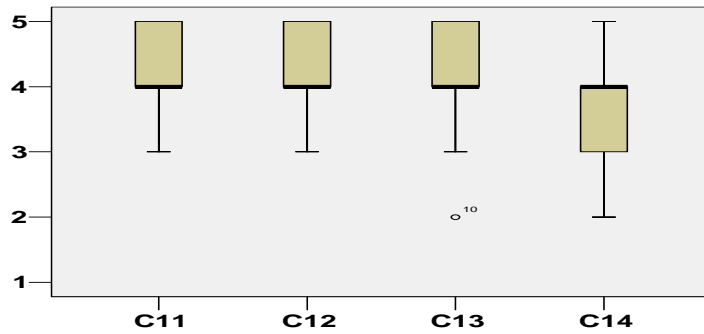
VC3 - Recursos de Capital Estrutural (CE)	Média	Desvio	Coef.	Mínimo	Máximo	IC a 95%	
		Padrão	Varição			LI	LS
C31 - Instalações e recursos materiais de apoio à qualificação e inovação pedagógica	4.29	0.47	11%	4	5	4.05	4.54
C32 - Instalações e recursos materiais de investigação e desenvolvimento	4.17	0.86	21%	3	5	3.74	4.59
C33 - Organização de eventos científicos	3.94	0.87	22%	2	5	3.51	4.38
C34 - Organização de eventos culturais e sociais	3.50	0.86	24%	2	5	3.07	3.93
C35 - Patentes e outra propriedade intelectual desenvolvida internamente	3.89	1.08	28%	2	5	3.35	4.43
C36 - Documentação científica produzida	3.94	1.00	25%	2	5	3.45	4.44
C37 - Materiais de apoio pedagógico	3.83	0.79	21%	2	5	3.44	4.22

desenvolvidos internamente							
C38 - Produtividade dos serviços administrativos, académicos e de apoio							
	3.33	0.97	29%	2	5	2.85	3.82
VC4 - Recursos de Capital Relacional (CR)							
	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo	IC a 95%	
						LI	LS
C41 - Representação institucional em entidades socio-económicas externas	3.83	0.79	21%	3	5	3.44	4.22
C42 - Colaboração institucional em projectos e actividades locais e regionais	4.00	0.77	19%	2	5	3.62	4.38
C43 - Colaboração institucional em projectos e actividades nacionais e internacionais	4.39	0.78	18%	3	5	4.00	4.78
C44 - Relações e acordos com outras instituições de ensino superior nacionais	4.06	0.64	16%	3	5	3.74	4.37
C45 - Relações e acordos com outras instituições de ensino superior internacionais	4.11	0.76	18%	3	5	3.73	4.49
C46 - Parcerias activas com empresas e entidades investigadoras ou inovadoras	4.06	0.87	22%	3	5	3.62	4.49
C47 - Notoriedade local e regional da instituição	4.22	0.88	21%	3	5	3.79	4.66
C48 - Notoriedade nacional e internacional da instituição	4.33	0.84	19%	3	5	3.92	4.75

Quadro nº 4.10 Fonte: - elaboração própria

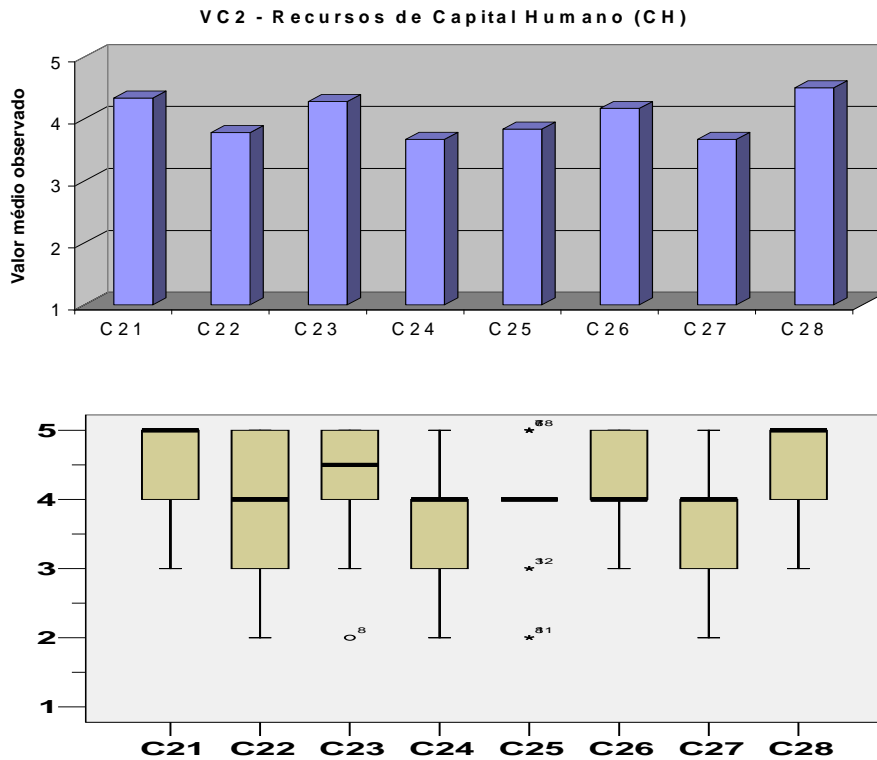
De seguida, e para melhor interpretação visual, ilustram-se os valores médios observados para os vários itens e os respectivos diagramas tipo caixa, agrupados pelas quatro escalas definidas, onde podem observar-se as diferenças entre os valores médios das respostas a cada item e da forma como se distribuem os valores.





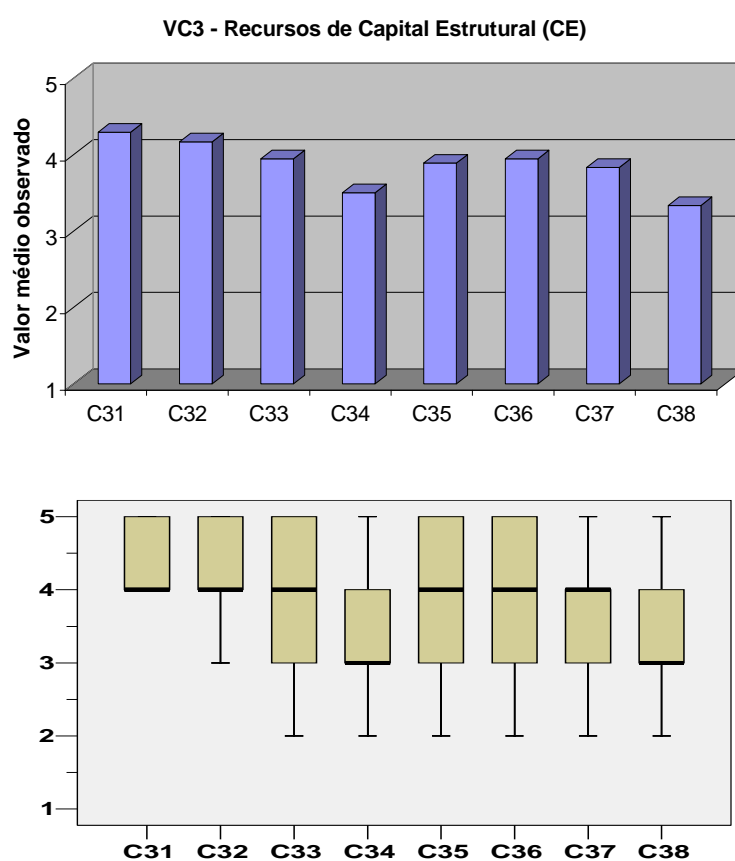
Gráficos n° 4.6 Fonte: - Elaboração própria

Os itens são avaliados positivamente, em média perto do grau "4- Com muito relevância para a maioria dos utilizadores", apresentando o indicador C14 um nível médio um pouco inferior aos restantes.



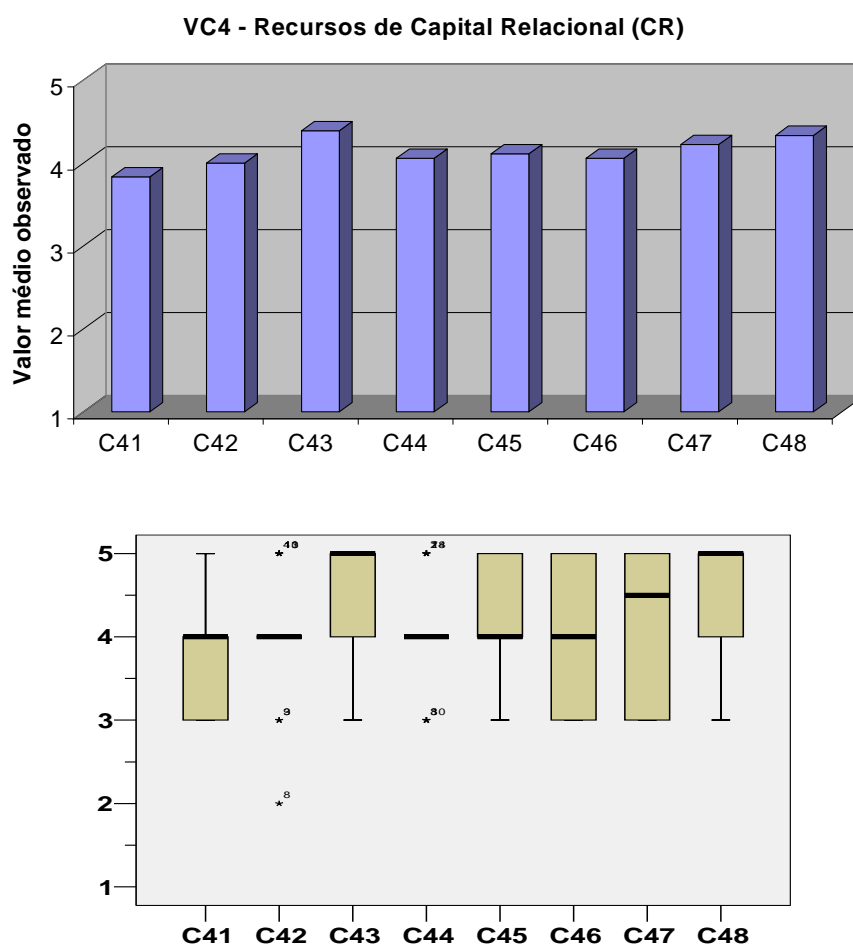
Gráficos n° 4.7 Fonte: - Elaboração própria

Os itens são também avaliados positivamente, em média perto do grau “4- Com muito relevância para a maioria dos utilizadores”, apresentando os indicadores C21, C23 e C28 um nível médio um pouco superior e os indicadores C22, C24, C25 e C27 um nível médio um pouco inferior.



Gráficos nº 4.8 Fonte: - Elaboração própria

Os itens continuam a ser também avaliados positivamente, em média perto do grau “4- Com muito relevância para a maioria dos utilizadores”, apresentando os indicadores C34 e C38 um nível médio um pouco inferior.



Gráficos nº 4.9 Fonte: - Elaboração própria

Os itens são também avaliados positivamente, em média perto do grau “4- Com muito relevância para a maioria dos utilizadores”, apresentando os indicadores C43 e C48 um nível médio um pouco superior e o indicador C41 um nível médio um pouco inferior.

Em resumo, podemos constatar que a quase totalidade das questões apresenta valores médios perto de “4- Com muito relevância para a maioria dos utilizadores”, e que não existem grandes diferenças entre os vários indicadores propostos. Por isso se pode considerar que os indicadores do modelo foram validados em grau relativamente elevado, uma vez que estamos a trabalhar com uma escala de Likert de 5 graus, na qual o grau 3 já corresponde ao primeiro nível de validação.

4.3.3.4 – Escalas do Inquérito

4.3.3.4.1 – Grupo B – A Informação Institucional das IES

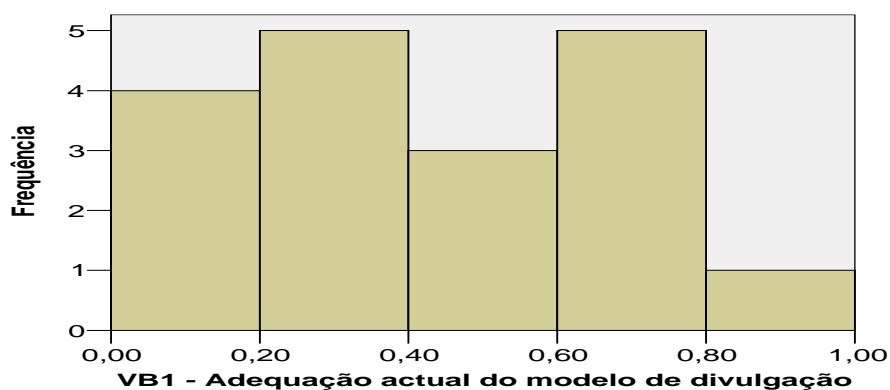
Apresentam-se a seguir as cinco escalas que são calculadas a partir da média da percentagem de respostas afirmativas aos itens que as constituem.

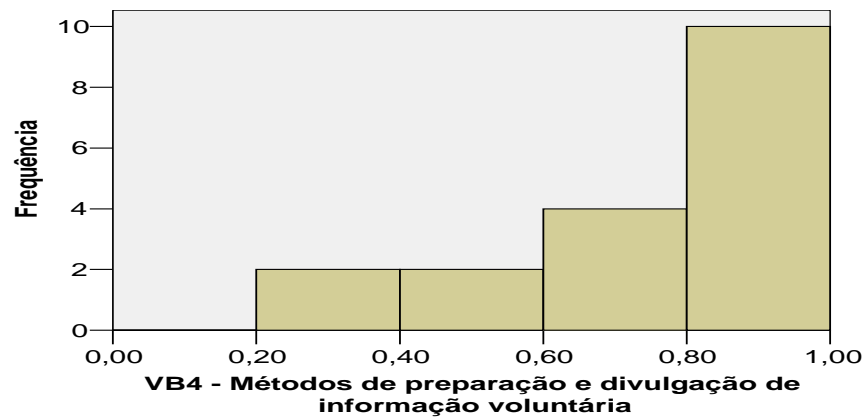
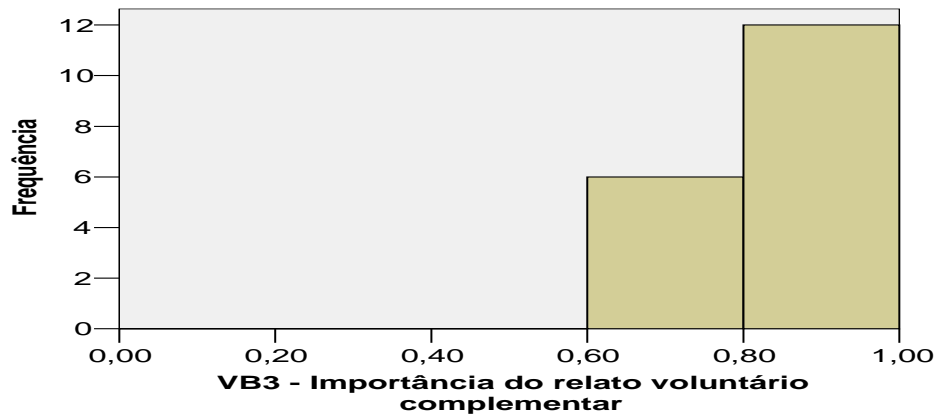
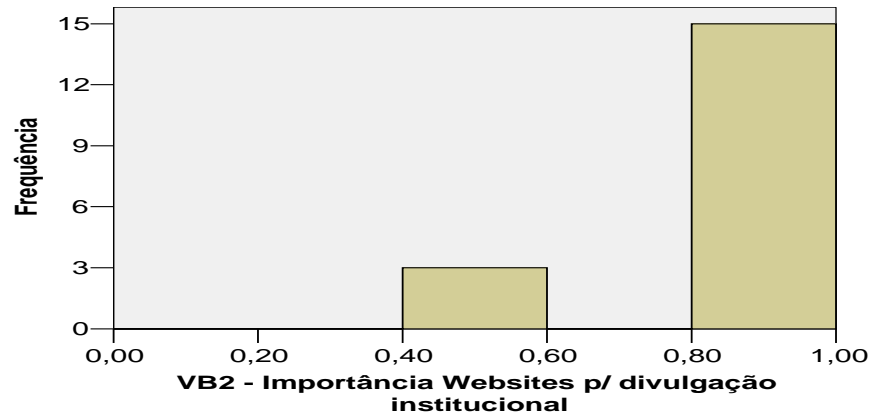
Escalas do Grupo B

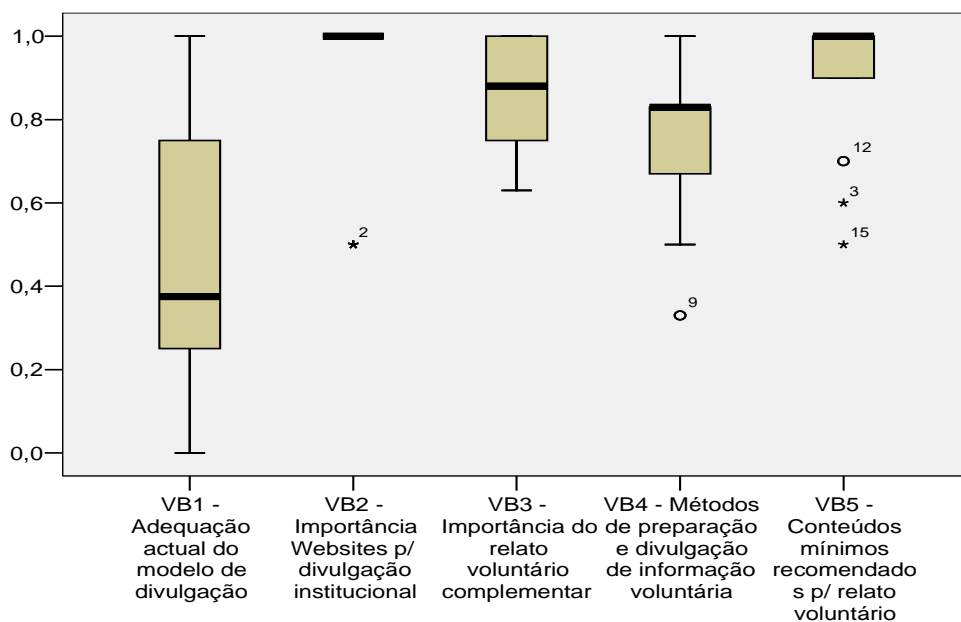
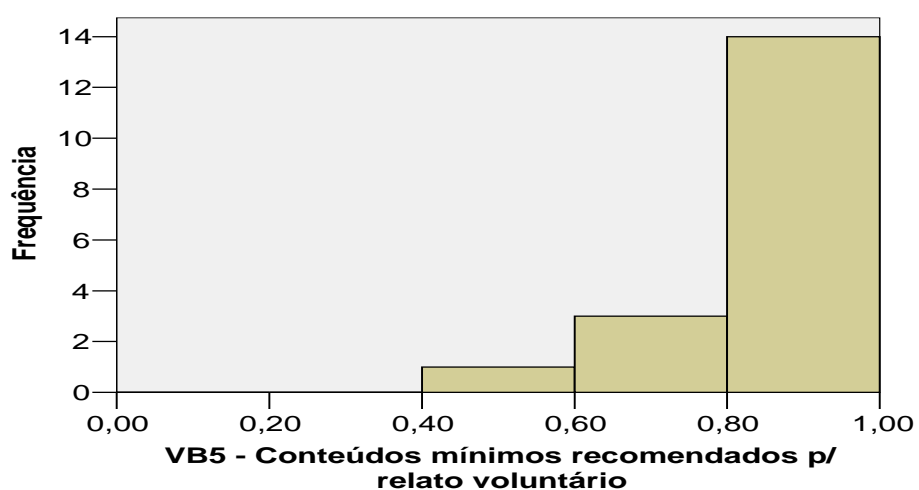
	% Resp.	Desvio	Coef.	IC a 95%	
	"Sim"	Padrão	Variação	LI	LS
VB1 - Adequação actual do modelo de divulgação	42%	32%	77%	26%	58%
VB2 - Importância Websites p/ divulgação institucional	92%	19%	21%	82%	100%
VB3 - Importância do relato voluntário complementar	87%	14%	16%	81%	94%
VB4 - Métodos de preparação e divulgação de informação voluntária	73%	21%	28%	63%	83%
VB5 - Conteúdos mínimos recomendados p/ relato voluntário	89%	16%	18%	82%	97%

Quadro nº 5.11 Fonte: Elaboração própria

Ilustra-se a respectiva distribuição de valores, através de histogramas e diagramas tipo caixa.







Gráficos nº 4.10 Fonte: - Elaboração própria

De seguida, ilustra-se graficamente o valor médio observado para cada escala.

Grupo B – A Informação Institucional das IES

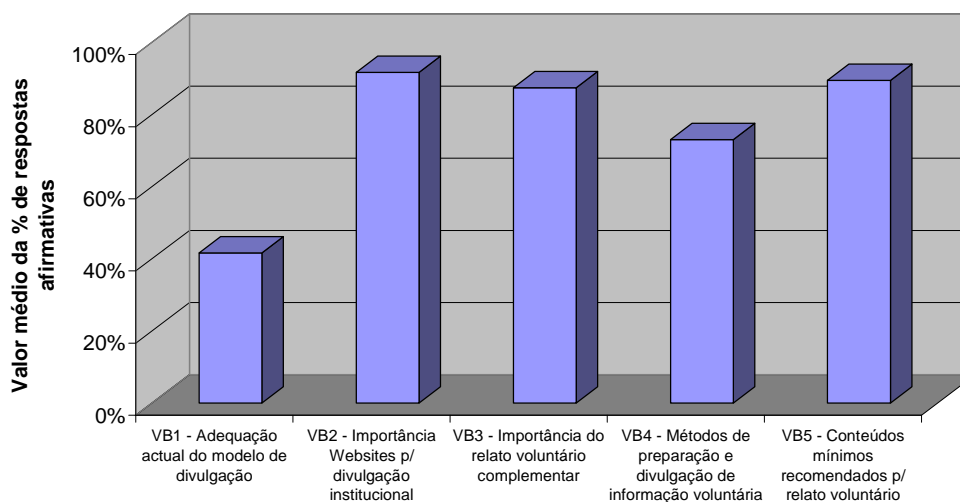


Gráfico nº 4.11 Fonte: - Elaboração própria

Como se pode observar, a média da percentagem de respostas afirmativas é superior a 80% nos grupos VB2, VB3 e VB5, cerca de 70% no grupo VB4 e apenas cerca de 40% no grupo VB1. A possível explicação para a baixa percentagem de respostas afirmativas no grupo VB1 já foi apresentada atrás.

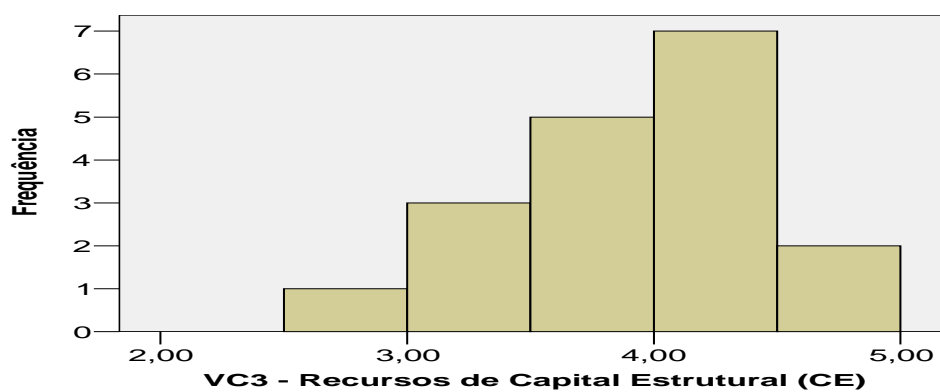
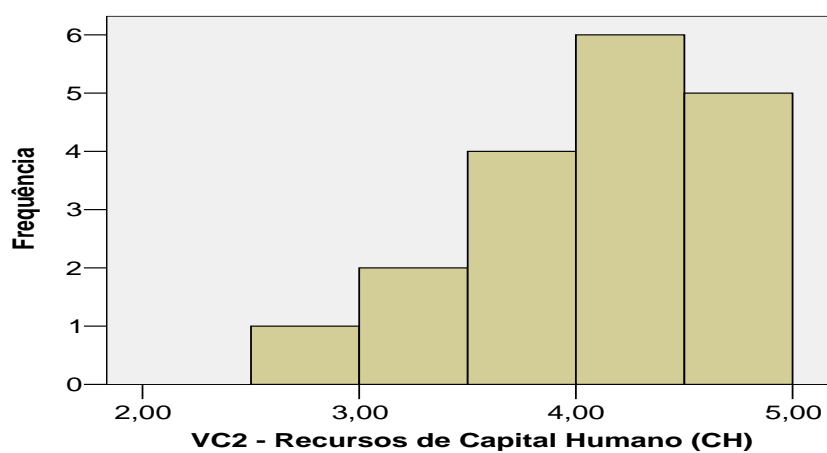
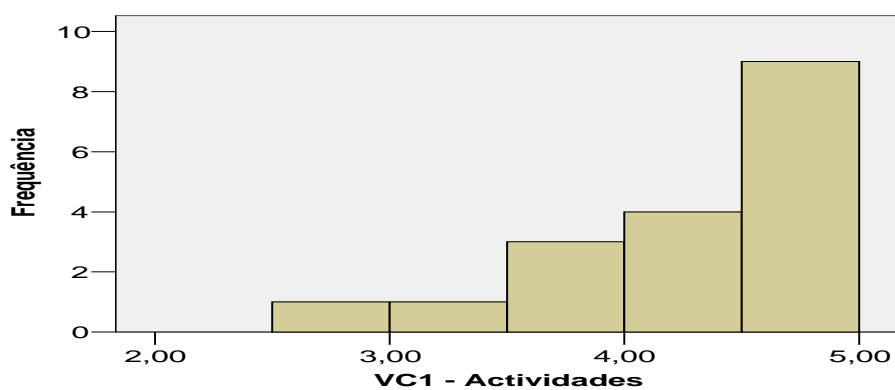
4.3.3.4.2 – Grupo C – Validação de Indicadores de um Modelo de Relato de Capital Intelectual

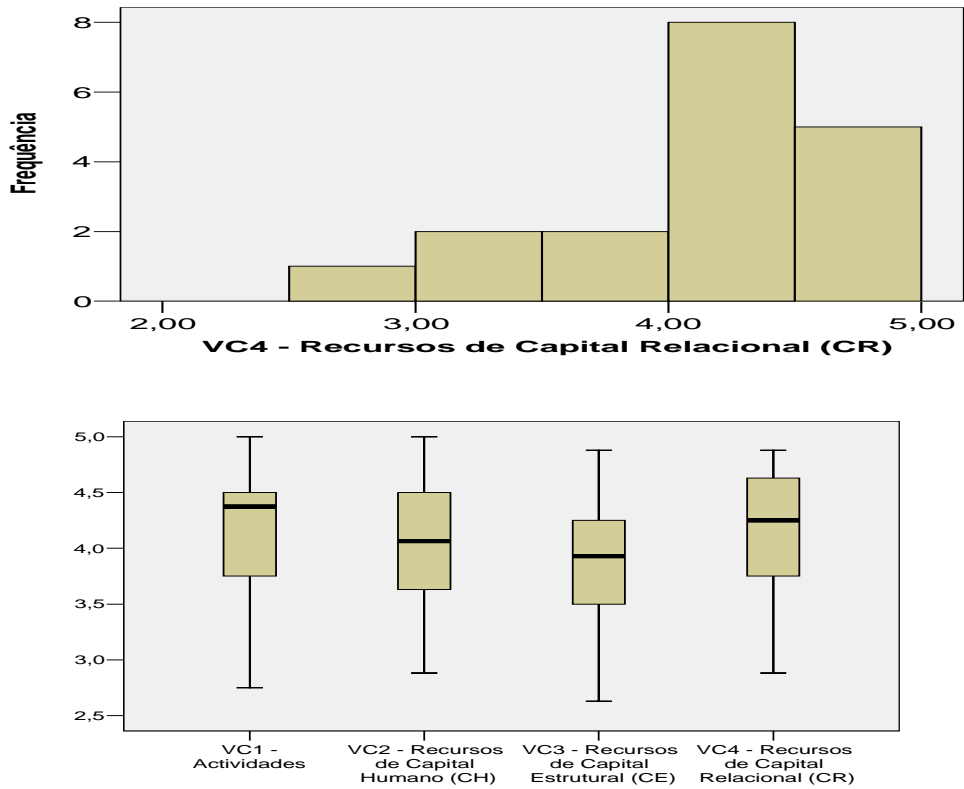
Apresentam-se a seguir as estatísticas respectivas:

	Média	Desvio		Coef.		IC a 95%	
		Padrão	Variação	Mínimo	Máximo	LI	LS
VC1 - Actividades	4.15	0.63	15%	2.75	5.00	3.84	4.47
VC2 - Recursos Capital Humano (CH)	4.03	0.58	14%	2.88	5.00	3.74	4.32
VC3 - Recursos Capital Estrutural (CE)	3.86	0.56	14%	2.63	4.88	3.59	4.14
VC4 - Recursos Capital Relacional (CR)	4.13	0.59	14%	2.88	4.88	3.83	4.42

Quadro nº 4.12 Fonte: - Elaboração própria

Ilustra-se a respectiva distribuição de valores, através de histogramas e diagramas tipo caixa.

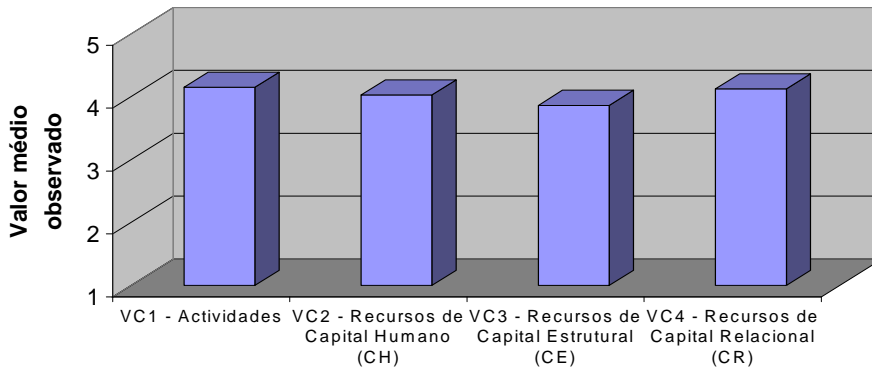




Gráficos nº 4.12 Fonte: Elaboração própria

De seguida, ilustra-se o valor médio observado para cada Escala.

Grupo C – Validação de Indicadores de um Modelo de “Relato de Capital Intelectual”



Gráficos nº 4.13 Fonte: Elaboração própria

Todas as escalas apresentam valores médios muito próximo de “4- Com muito relevância para a maioria dos utilizadores”, não existindo grandes diferenças entre as várias escalas; no entanto, a que apresenta menor valor é a VC3, o que poderá ter a ver com a natureza dos indicadores propostos.

4.3.4 – Análise de inferência estatística

Os dois objectivos principais do inquérito são relativamente lineares, estando cada um dirigido a um dos grupos de questões, a saber:

- Recolher e analisar as opiniões dos respondentes sobre o relato voluntário institucional, através das questões do Grupo B;
- Validar um conjunto de indicadores de CI, através das questões do Grupo C.

Deve reconhecer-se que as respostas obtidas foram efectivamente em número reduzido, mas é facto que apresentam alguma evidente regularidade, como se pôde observar através da estatística descritiva, onde foi já possível extrair algumas ilações que ajudam a suportar e a fundamentar a proposta que se apresentará no Capítulo 5.

Nestas circunstâncias, poderia até ser questionadas as vantagens de desenvolver análises estatísticas mais avançadas, tendo em atenção a baixa percentagem de respostas efectivas. Mas, mesmo assim, optou-se por avançar com análises de inferência estatística, no sentido de obter reconfirmação das conclusões já antecipadas pela análise descritiva e, sobretudo, de verificar algumas diferenças entre países e entre regimes de gestão. Para o efeito, procedeu-se aos seguintes tipos de análises:

- Análise de inferência estatística para testar as hipóteses 1, 2, 4 e 5, que são estudadas de três formas diferentes: os Intervalos de Confiança são a forma que melhor ilustra os resultados, mas os testes de hipóteses, o teste t e o teste do sinal de Wilcoxon (quando os pressupostos do teste t não se verificam), são estritamente mais válidos e mais robustos quanto às conclusões;
- Análise de inferência estatística para comparar as respostas dadas aos grupos de questões e às escalas pelas Universidades dos dois países, nas hipótese 3 e 6.

Mas, para não sobrecarregar esta parte do trabalho, vamos optar por incluir apenas uma síntese dos diversos tratamentos efectuados e dos seus resultados, na proporção considerada suficiente para fundamentar as conclusões relativas às várias hipóteses formuladas, por forma a confirmar (ou não) as conclusões prévias já obtidas a partir da análise estatística descritiva e a identificar algumas diferenças significativas ao nível de países, de regimes de gestão ou de grupos de questões ou indicadores.

Os diversos testes efectuados já foram referidos e explicados no capítulo anterior e por isso considera-se dispensável a sua apresentação pormenorizada. Assim, são apenas referidos os testes realizados e os respectivos resultados obtidos.

4.3.4.1 – Hipótese 1– A maioria das opiniões das IES (global e por país) são concordantes com as posições enunciadas nas questões do inquérito

A) - Análise global para ambos os países

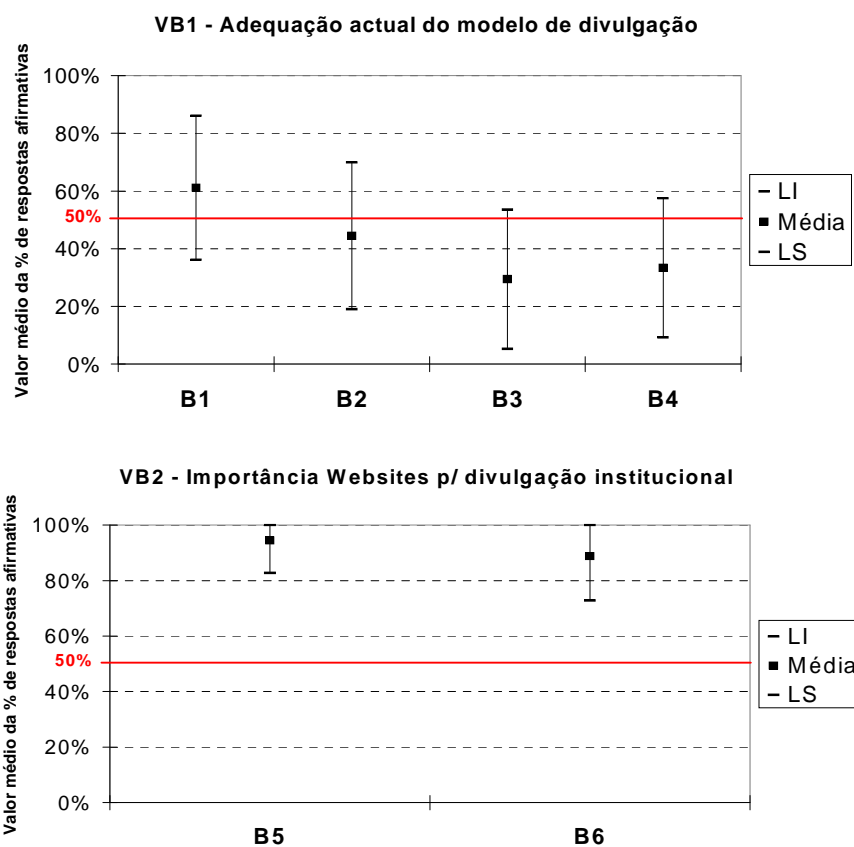
A.1) – Análise conjunta de todas as questões

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise por Intervalos de Confiança	Para todas as questões do grupo VB1 não podemos afirmar que as opiniões sejam concordantes com as posições enunciadas, sucedendo o mesmo para as questões B12, B17 e B18; para as restantes afirmações pode concluir-se que a maioria das opiniões é concordante com as posições enunciadas
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	Para todas as afirmações em que o valor de prova do teste t é superior a 5%: todas as questões de VB1, B12, B17 e B18 não há uma maioria de respondentes a concordar ou discordar das afirmações. Para todas as restantes afirmações, em que o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há uma maioria de respondentes a concordar (pois os valores da % de afirmações positivas é sempre superior a 50%) com as afirmações. Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança.
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 , distribuição normal das variáveis, o que, neste caso, não se verifica para nenhuma das questões, pois o valor de prova é sempre inferior a 5% pelo que se rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente, o Teste do sinal de Wilcoxon
Teste do sinal de Wilcoxon	Para todas as afirmações em que o valor de prova do teste do sinal de Wilcoxon é superior a 5%: todas as questões de VB1, B12, B17 e B18, não há uma maioria de

	<p>respondentes a concordar ou discordar das afirmações.</p> <p>Para todas as restantes afirmações, em que o valor de prova do teste do sinal de Wilcoxon é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há uma maioria de respondentes a concordar com as afirmações.</p> <p>Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança e também as conclusões do teste t para uma amostra.</p>
--	---

Quadro nº 4.13 Fonte: - Elaboração própria

A seguir ilustram-se graficamente, para os 30 itens do questionário, os valores para a percentagem de respostas afirmativas e o limite inferior (LI) e o limite superior (LC) do intervalo de confiança (IC), com um grau de confiança de 95%.



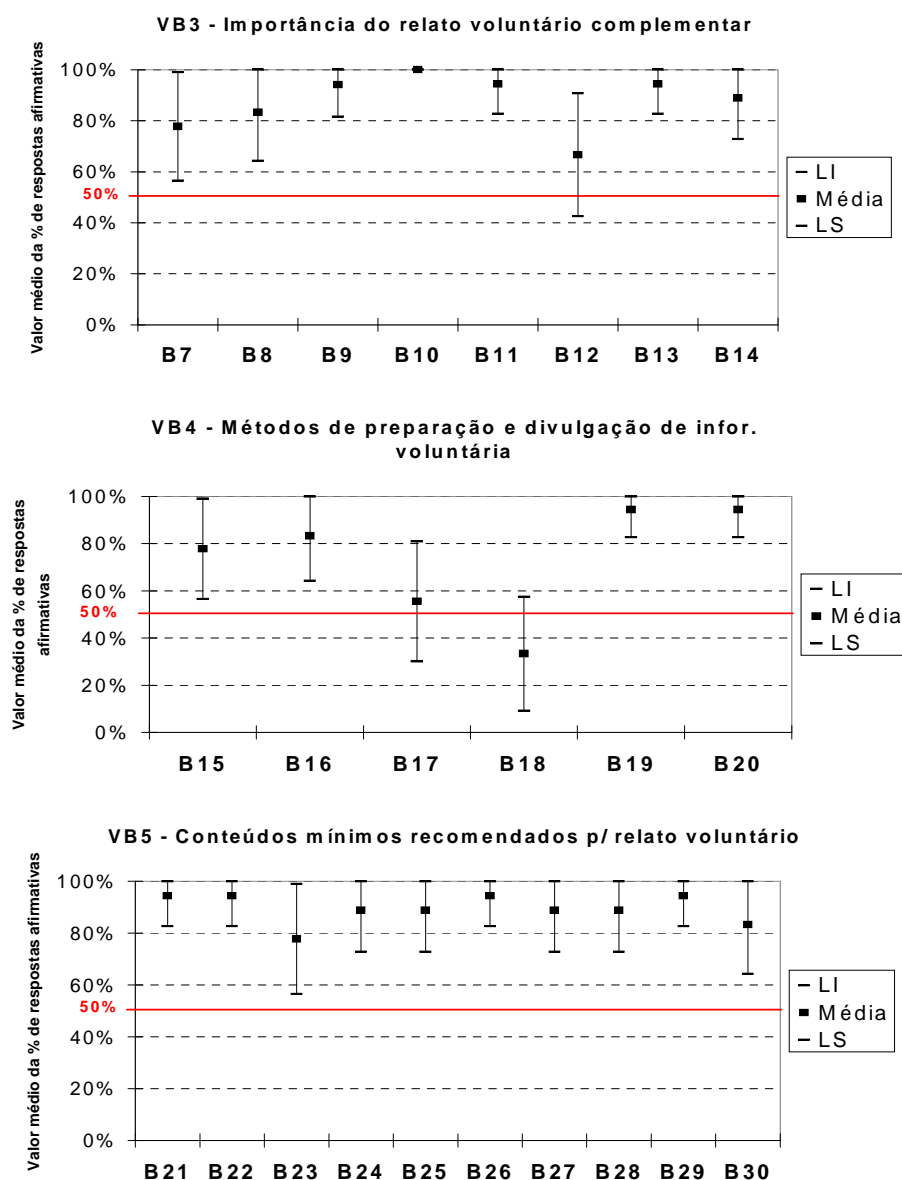


Gráfico nº 4.14 Fonte: - Elaboração própria

CONCLUSÃO: - Considerando todas as questões sem distinção de grupos, a Hipótese 1 verifica-se para todas as afirmações, com exceção das questões do grupo VB1 (B1, B2, B3 e B4) e também das questões B12, B17 e B18. Estes resultados, agora confirmados, já foram comentados na Estatística Descritiva e eram de algum modo esperados, na medida em que: i) - o VB1 é constituído por afirmações cujo sentido é aparentemente contrário às práticas mais correntes de divulgação de informação

observadas nas pesquisas nos *Websites*; ii) - as questões B12, B17 e B18 envolvem questões de regulação, harmonização e negociação interna, que podem apresentar alguma sensibilidade em termos de autonomia e governo.

A.2– Análise individual dos cinco grupos de questões

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise por Intervalos de Confiança	Para as questões de VB1, não podemos afirmar que as opiniões sejam, em média, concordantes com as posições enunciadas, para os restantes grupos de afirmações pode concluir-se que a maioria das opiniões é concordante com as posições enunciadas.
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	Para o grupo de questões VB1, o valor de prova do teste t é superior a 5%, pelo que não há uma maioria de respondentes a concordar ou discordar das afirmações. Para todos os restantes grupos de questões (VB2, VB3, VB4 e VB5), em que o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há uma maioria de respondentes a concordar (pois os valores da % de afirmações positivas é sempre superior a 50%) com as afirmações. Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança.
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 , distribuição normal das variáveis o que, neste caso não se verifica para nenhuma os grupos de questões VB2, VB3, VB4 e VB5, pois o valor de prova é inferior a 5% pelo que se rejeita para estes a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente: o teste do sinal de Wilcoxon.
Teste do sinal de Wilcoxon	Para todos aqueles grupos de questões, o valor de prova do teste é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há uma maioria de respondentes a concordar com as afirmações. Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança e também as conclusões do teste t para uma amostra.

Quadro nº 4.14 Fonte: - Elaboração própria

Ilustram-se graficamente, para os cinco conjuntos de questões, os valores para a média da percentagem de respostas afirmativas e o limite inferior (LI) e limite superior (LC) do intervalo de confiança, com um grau de confiança de 95%.

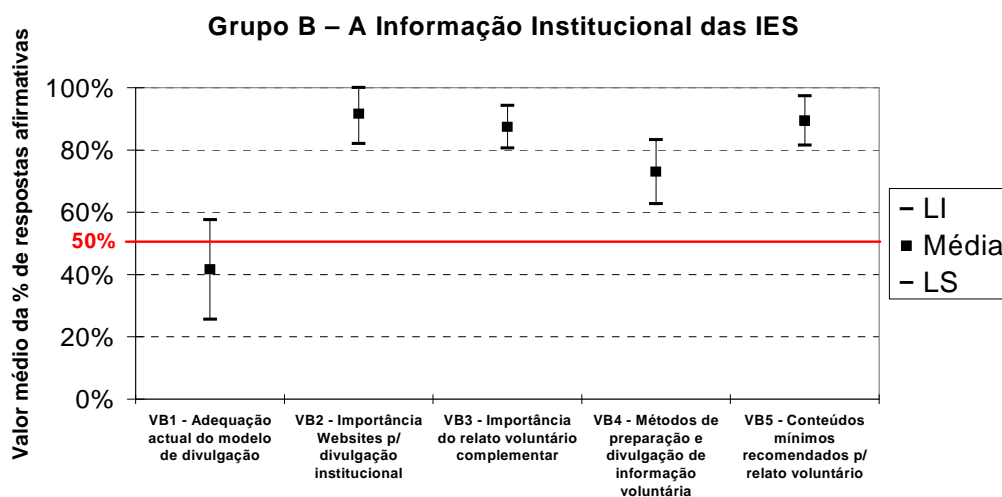


Gráfico nº 4.15 Fonte: - Elaboração própria

CONCLUSÃO: - Numa análise incidindo sobre cada um dos cinco grupos a Hipótese 1 verifica-se para todos os grupos, excepto para VB1. O que significa que apenas em relação ao grupo VB1 não se pode afirmar que existe uma maioria de opiniões concordantes sobre as posições enunciadas, situação cujas possíveis justificações já foram referidas no ponto anterior

B) - Análise individual para cada país

B.1) – Análise conjunta de todas as questões

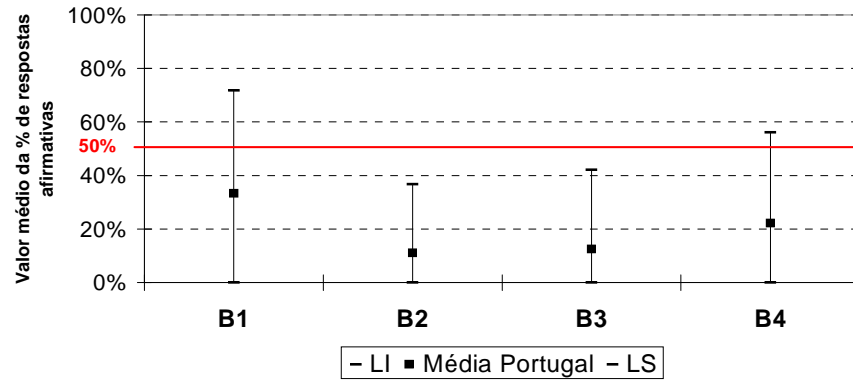
Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise por Intervalos de Confiança	<p>a) - Para todas as questões de VB1, os valores da concordância são superiores para Espanha:</p> <ul style="list-style-type: none"> Em Portugal, não podemos afirmar que as opiniões sejam concordantes com as posições enunciadas, pelo contrário, para B2 e B3 até são discordantes. Em Espanha, podemos afirmar que as opiniões são concordantes com B1, mas não com as restantes afirmações. <p>b) - Para todas as questões de VB2:</p> <ul style="list-style-type: none"> Em Portugal, podemos afirmar que as opiniões são concordantes com as posições enunciadas. Em Espanha, podemos afirmar que as opiniões são concordantes com B5, mas não com B6.

	<p>c) - Para todas as questões de VB3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em Portugal, podemos afirmar que as opiniões são concordantes com as posições enunciadas, com exceção de B8 e B12. • Em Espanha, podemos afirmar que as opiniões são concordantes com as posições enunciadas, com exceção de B7 e B12. <p>d) - Para todas as questões de VB4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em Portugal, podemos afirmar que as opiniões são concordantes com as posições enunciadas, com exceção de B15, B17 e B18. • Em Espanha, podemos afirmar que as opiniões são concordantes com as posições enunciadas, com exceção de B16, B17 e B18. <p>e) - Para todas as questões de VB5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em Portugal, podemos afirmar que as opiniões são concordantes com as posições enunciadas, com exceção de B23 e B30. • Em Espanha, podemos afirmar que as opiniões são concordantes com as posições enunciadas, com exceção de B23 e B25.
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	Nas análises do Teste t confirmou-se tudo o que foi observado com os Intervalos de Confiança
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 , distribuição normal das variáveis o que, neste caso, não se verifica para nenhuma das questões, pois o valor de prova é sempre inferior a 5%. O teste paramétrico será confirmado pelo teste do sinal de Wilcoxon.
Teste do sinal de Wilcoxon	<p>Para todas as afirmações em que o valor de prova do teste do sinal de Wilcoxon é superior a 5%, não há uma maioria de respondentes a concordar ou discordar das afirmações.</p> <p>Para todas as restantes afirmações, em que o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há uma maioria de respondentes a concordar ou discordar com as afirmações.</p> <p>Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança e também as conclusões do teste t para uma amostra.</p>

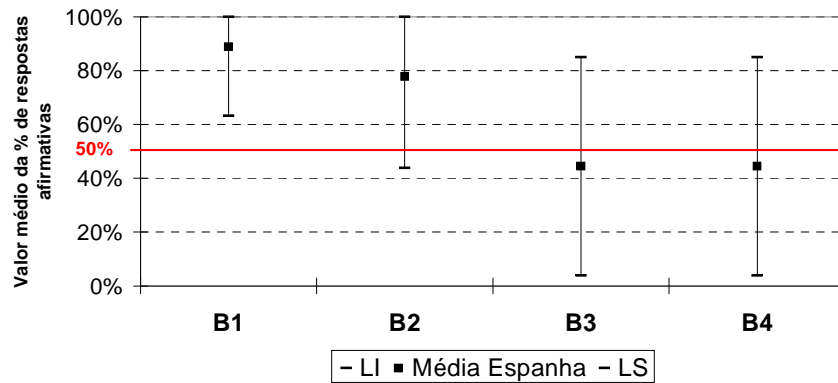
Quadro nº 4.15 Fonte: - Elaboração própria

Ilustram-se graficamente, para os 30 itens do questionário, os valores para a percentagem de respostas afirmativas e o limite inferior (LI) e limite superior (LC) do intervalo de confiança, com um grau de confiança de 95%.

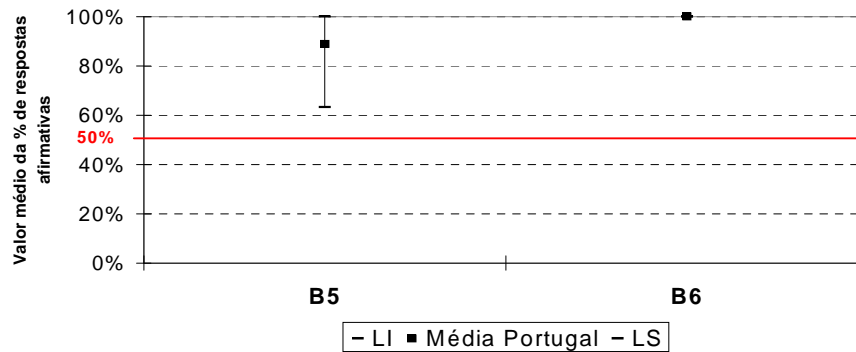
VB1 - Adequação actual do modelo de divulgação



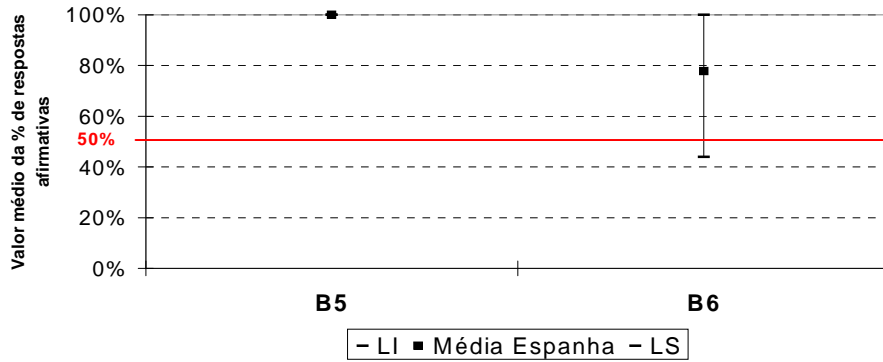
VB1 - Adequação actual do modelo de divulgação



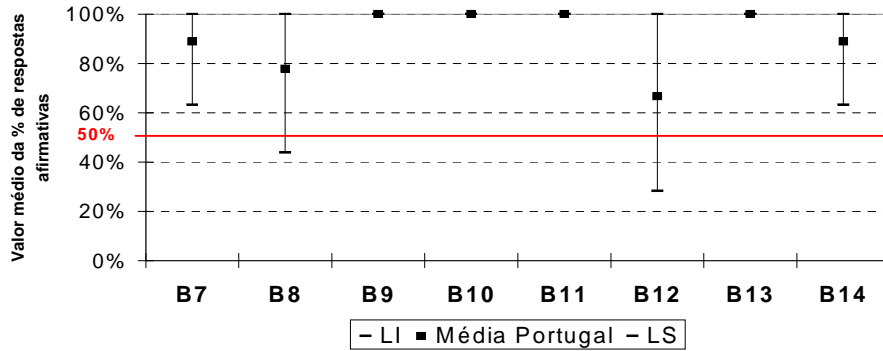
VB2 - Importância Websites p/ divulgação institucional



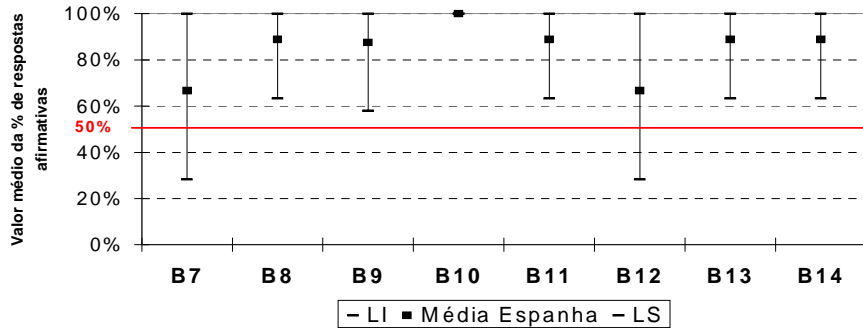
VB2 - Importância Websites p/ divulgação institucional



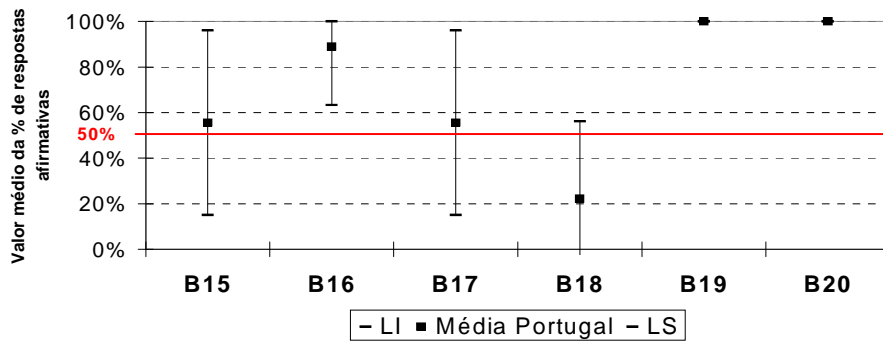
VB3 - Importância do relato voluntário complementar



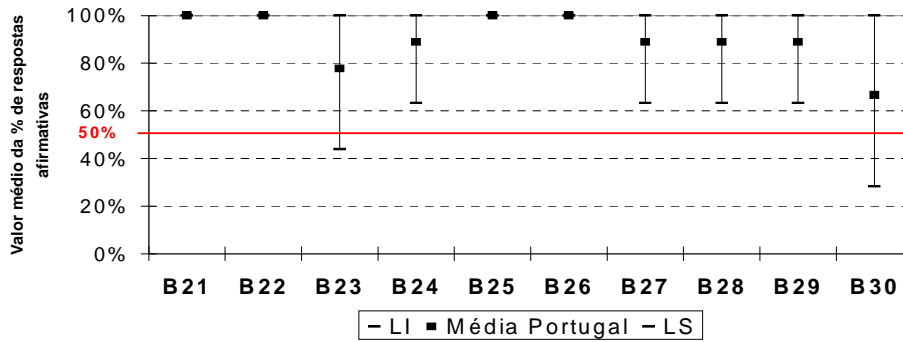
VB3 - Importância do relato voluntário complementar



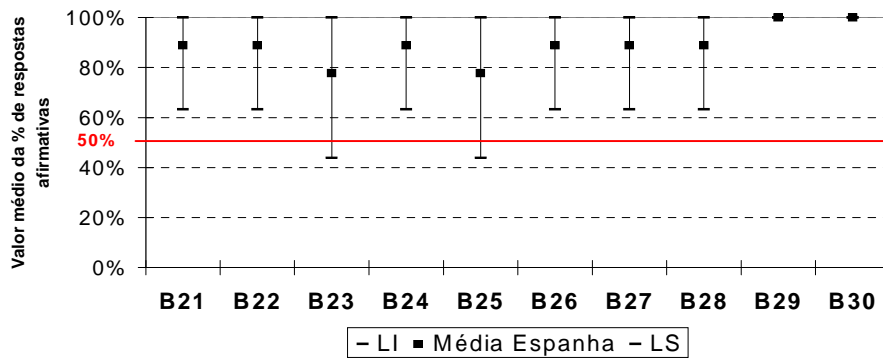
VB4 - Métodos de preparação e divulgação de infor. voluntária



VB5 - Conteúdos mínimos recomendados p/ relato voluntário



VB5 - Conteúdos mínimos recomendados p/ relato voluntário



CONCLUSÕES: - analisando individualmente as questões por país conclui-se que:

i) - A hipótese 1 não se verifica para as seguintes afirmações em Portugal: - para as questões B1, B2, B3 e B4 de VB1 (sendo até discordantes para B2 e B3), para as questões B8 e B12 de VB3, para as questões B15, B17 e B18 de VB4 e para as questões B23 e B30 de VB5; ii) - A hipótese 1 não se verifica para as seguintes afirmações em Espanha: - para as questões B2, B3 e B4 de VB1, para a questão B6 de VB2, para as questões B7 e B12 de VB3, para as questões B16, B17 e B18 de VB4 e para as questões B23 e B25 de VB5.

Quando a análise incide individualmente por países, os resultados contrariam em parte a Hipótese 1 de a maioria das opiniões serem concordantes com as posições enunciadas, pois que se verifica a existência de um número significativo de questões (não totalmente coincidentes) para as quais não se pode concluir pela concordância, quer em Espanha (11 questões) quer em Portugal (11 questões). Para além do eventual efeito do número reduzido de respostas, não parece muito relevante uma análise aprofundada e uma justificação de pormenor desta conclusão, porque o estudo não tem carácter essencialmente comparativo entre os dois países.

B.2) – Análise para cada um dos grupos de questões

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise por Intervalos de Confiança	Para as questões de VB1, em Portugal, podemos afirmar que as opiniões são, em média, discordantes com as posições enunciadas e em Espanha, não podemos afirmar que sejam totalmente concordantes (o valor de 50% ainda pertence ao IC), para os restantes grupos de afirmações pode concluir-se que as opiniões são, em média, concordantes com as posições enunciadas.
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	Para as questões de VB1, em Portugal, podemos afirmar que as opiniões são discordantes com as posições enunciadas e em Espanha, não podemos afirmar que sejam totalmente concordantes (o valor de 50% ainda pertence ao IC), para os restantes grupos de afirmações pode concluir-se que as opiniões são, em média, concordantes com as posições enunciadas. Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança.
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 o que, neste caso, não se verifica para os grupos de questões VB1, VB2, VB3 e VB5 em Portugal e VB2, VB4 e VB5 em Espanha, pois o valor de prova é inferior a

	5% pelo que se rejeita para estes a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste do sinal de Wilcoxon
Teste do sinal de Wilcoxon	Para todos os grupos de questões analisados, o valor de prova do teste é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há uma maioria de respondentes a concordar ou discordar com as afirmações. Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança e também as conclusões do teste t para uma amostra.

Quadro nº 4.16 Fonte: - Elaboração própria

Ilustram-se graficamente, para os cinco conjuntos de questões, os valores para a média da percentagem de respostas afirmativas e o limite inferior (LI) e limite superior (LC) do intervalo de confiança, com um grau de confiança de 95%.

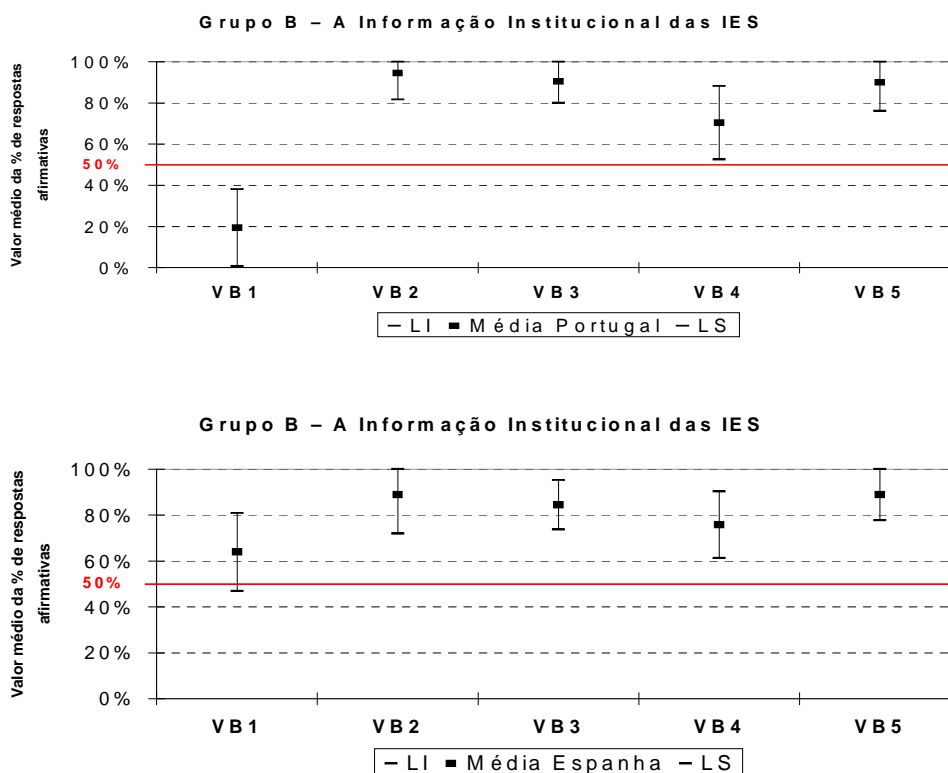


Gráfico nº 4.17 Fonte: - Elaboração própria

CONCLUSÃO: - A análise individual para cada um dos grupos de questões permite concluir que a hipótese 1 se verifica para todos os grupos de questões, com excepção de VB1 em Portugal e em Espanha, sendo que em Portugal as opiniões até são discordantes de VB1.

Continuamos em presença das divergências em torno do grupo VB1 que, nesta análise por países poderia permitir tirar algumas ilações interessantes se os dados fossem significativos, pois se poderá estar em presença de duas visões sobre o estado actual da divulgação de informação institucional.

4.3.4.2 - Hipótese 2 – Não há diferenças significativas entre os cinco temas tratados (VB1, VB2, VB3, VB4, VB5) em termos globais e por país

A) - Análise global para ambos os países

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise por Intervalos de Confiança	Apenas se verifica uma concordância diferente com o grupo de questões VB1 inferior à dos restantes grupos, para os restantes grupos de questões VB2, VB3, VB4 e VB5 não podemos afirmar que as concordâncias sejam diferentes, ou seja, são iguais.
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	Para todos os pares de questões em que o valor de prova do teste t é superior a 5%, não se rejeita a hipótese nula, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre elas, apenas não existem diferenças entre as questões VB2-VB3, VB2-VB5 e VB4-VB5. Para todos os pares de questões em que o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há diferenças estatisticamente significativas entre as concordâncias com os grupos de questões: a concordância com o grupo de questões VB1 é inferior à concordância com todos os outros e a concordância com o grupo de questões VB4 é inferior à concordância com os grupos de questões VB2, VB3 e VB5. Aqui as conclusões não são todas as mesmas das conclusões retiradas a partir da análise dos IC, verificando-se mais diferenças significativas.
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 o que, neste caso, não se verifica para os grupos de questões VB2, VB3, VB4 e VB5, pois o valor de prova é inferior a 5% pelo que se rejeita para estes a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente para todas as comparações em que entre pelo menos um destes grupos de questões, ou seja, tem que ser verificado para todos. O teste não paramétrico, estritamente mais válido que o teste t, é o teste do sinal de Wilcoxon para amostras emparelhadas.
Teste do sinal de Wilcoxon	Quando o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há diferenças estatisticamente significativas entre as concordâncias com os grupos de questões: a concordância com o grupo de questões VB1 é inferior a todos os outros e a concordância com o grupo de questões VB4 é inferior aos

	<p>grupos de questões VB2 e VB5. Não se confirmam todas as conclusões do teste t para amostras emparelhadas, pois as diferenças entre os grupos de questões VB4 e VB3 passaram a não ser significativas.</p> <p>Estas conclusões não são iguais às anteriores (com os IC e o teste t), mas são mais válidas e mais robustas, em função dos pressupostos que foram sendo verificados, pelo que delas resultam as conclusões finais.</p>
--	--

Quadro nº 4.17 Fonte: - Elaboração própria

Ilustram-se graficamente, para os cinco conjuntos de questões, os valores da média da percentagem de respostas afirmativas e o limite inferior (LI) e limite superior (LC) do intervalo de confiança, com um grau de confiança de 95%.

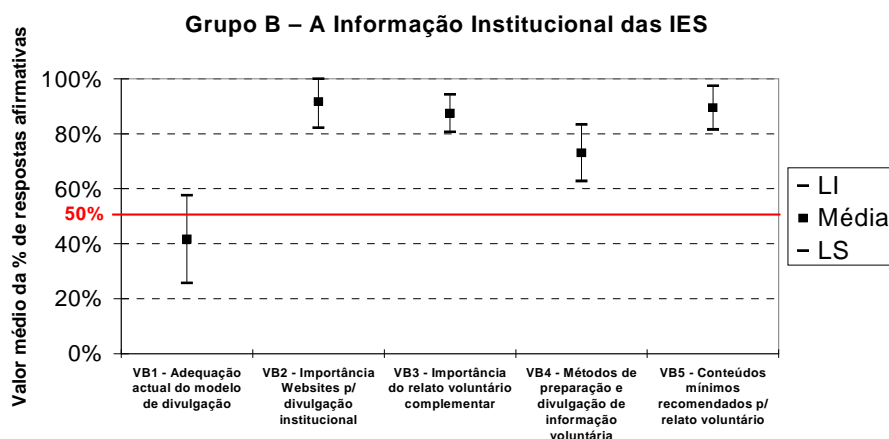


Gráfico nº 4.18 Fonte: - Elaboração própria

CONCLUSÃO: - A Hipótese 2 não se verifica para a comparação entre a concordância com os grupos de questões VB1 e os restantes, em que a concordância com VB1 é inferior à concordância com todos os restantes grupos de questões. Não se verifica também para a comparação entre a concordância com os grupos de questões VB4 e os grupos VB2 e VB5, em que a concordância com VB4 é inferior à concordância com VB2 e VB5.

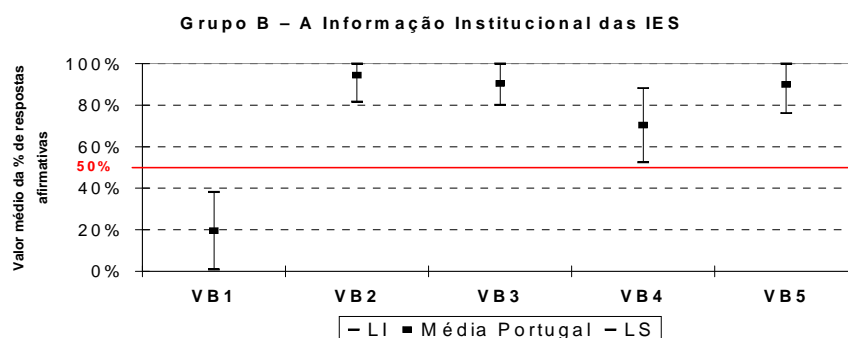
B) – Análise por país

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise por Intervalos de Confiança	<p>Em Portugal, comparando o grupo de questões VB1 com qualquer um dos outros, verifica-se que não existe sobreposição do seu IC com nenhum dos outros, logo a concordância com este grupo de questões é diferente e, neste caso, inferior à dos restantes grupos, sendo mesmo discordância.</p> <p>Em Espanha, comparando todos os grupos de questões, existe sempre sobreposição</p>

	entre os IC, logo não se pode concluir que a concordância com estes grupos de questões seja diferente, ou seja, a concordância com todos os grupos de questões é igual.
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	<p>Para todos os pares de questões em que o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há diferenças estatisticamente significativas entre as concordâncias com os grupos de questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em Portugal, a concordância com o grupo de questões VB1 é inferior à concordância com todos os outros grupos de questões e a concordância com o grupo de questões VB4 é inferior à concordância com o grupo de questões VB2. • Em Espanha, a concordância com o grupo de questões VB1 é inferior à concordância com os grupos de questões VB2 e VB5. <p>Novamente, aqui as conclusões não são todas as mesmas das conclusões retiradas a partir da análise dos IC, verificando-se mais diferenças significativas.</p>
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	<p>Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 o que, neste caso, não se verifica para os grupos de questões VB1, VB2, VB3 e VB5 em Portugal e VB2, VB4 e VB5 em Espanha, pois o valor de prova é inferior a 5% pelo que se rejeita para estes a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste do sinal de Wilcoxon.</p>
Teste do sinal de Wilcoxon	<p>Para todos os pares de questões em que o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há diferenças estatisticamente significativas entre as concordâncias com os grupos de questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em Portugal, a concordância com o grupo de questões VB1 é inferior à concordância com todos os outros grupos de questões e a concordância com o grupo de questões VB4 é inferior à concordância com o grupo de questões VB2. • Em Espanha, a concordância com o grupo de questões VB1 é inferior à concordância com os grupos de questões VB2, VB3 e VB5. <p>Estas conclusões são as mais válidas e mais robustas.</p>

Quadro nº 4.18 Fonte: - Elaboração própria

Ilustram-se graficamente os valores calculados para cada país, com um grau de confiança de 95%.



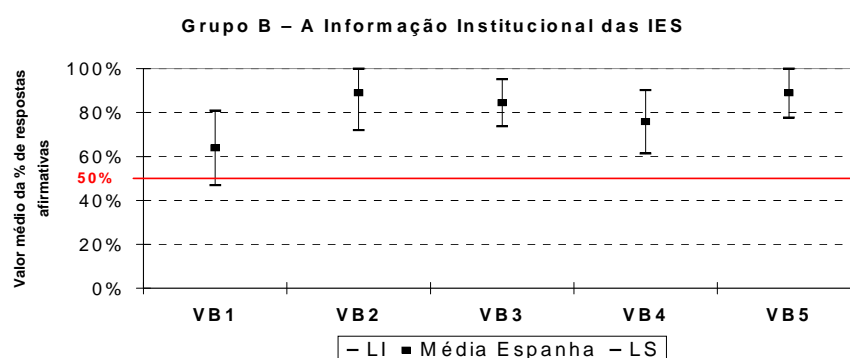


Gráfico nº 4.19 Fonte: - Elaboração própria

CONCLUSÃO: Analisando cada país separadamente verifica-se que em Portugal, a Hipótese 2 não se verifica para a comparação entre a concordância com os grupos de questões VB1 e os restantes, em que a concordância com VB1 é inferior (sendo mesmo discordância) à concordância com todos os restantes grupos de questões e também para a comparação entre a concordância com o grupo de questões VB2 e VB4, em que a concordância com VB4 é inferior à concordância com VB2. Em Espanha, a Hipótese 2 não se verifica para a comparação entre a concordância com os grupos de questões VB1 e os grupos VB2, VB3 e VB5, em que a concordância com VB1 é inferior à concordância com os restantes grupos de questões.

4.3.4.3 - Hipótese 3 – Não há diferenças significativas entre os dois países em relação aos 5 temas tratados (VB1, VB2, VB3, VB4, VB5)

Para realizar o cruzamento entre os grupos de questões e o país (nominal dicotómica), utiliza-se o teste t, precedido do teste de Levene.

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	Quando o valor de prova é superior a 5%, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas, quanto à concordância, entre os dois países para VB2, VB3, VB4 e VB5. Quando o valor de prova é inferior a 5%, rejeita-se H_0 e aceita-se H_1 : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos países para VB1.
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	H_0 não se verifica para nenhum dos grupos de questões, em cada uma delas existe pelo menos uma classe com valor de prova inferior a 5%, pelo que se

	rejeita para todos a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente, o teste de Mann-Whitney
Teste de Mann-Whitney	O valor de prova é sempre inferior a 5% (0,05) apenas para VB1, conclui-se que apenas para VB1 existem diferenças significativas entre os dois países. Confirmam-se na totalidade os resultados do teste t.

Quadro nº 4.19 Fonte: - Elaboração própria

Ilustram-se as diferenças, significativas para VB1 e não significativas para os restantes grupos de questões, através dos seus valores médios.

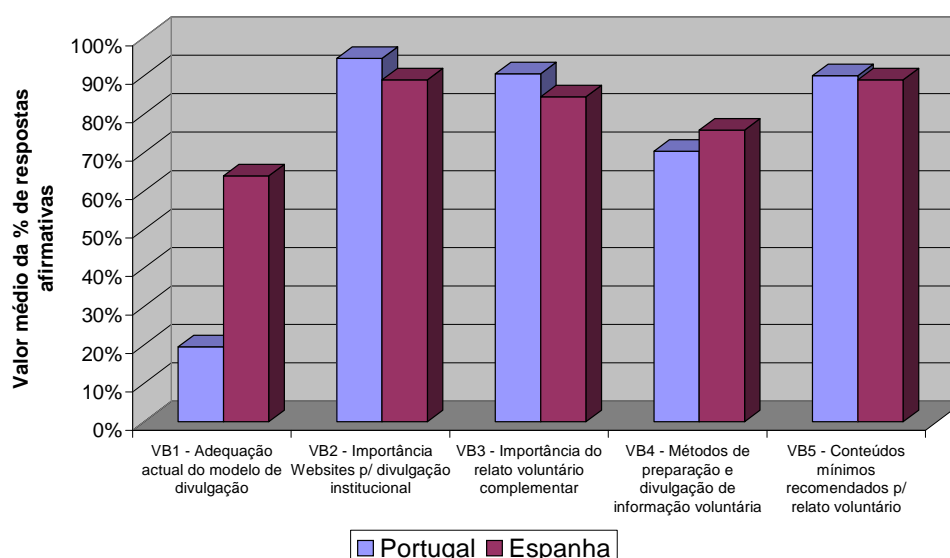


Gráfico nº 4.20 Fonte: - Elaboração própria

CONCLUSÃO: - O grupo de questão VB1 apresentam uma percentagem de respostas afirmativas superior em Espanha, ou seja, a concordância com este grupo de questões é superior em Espanha, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. Na amostra, os grupos de questões VB2, VB3, VB5 apresentam valores ligeiramente superiores da % de respostas afirmativas para Portugal e o grupo de questões VB4 apresenta valores ligeiramente superiores para Espanha, no entanto, estas diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

E assim a Hipótese 3 não se verifica para o grupo de questões VB1, verificando-se igual concordância entre os dois países para os restantes grupos de questões.

4.3.4.4 – Hipótese 4 – A maioria das IES (global e por país) valida os indicadores propostos para um modelo de Capital Intelectual

Todos os valores indicados a seguir reportam-se à escala de medida utilizada no inquérito:

1. Sem qualquer relevância ou não exequível;
2. Pouco significativo ou de construção difícil;
3. Com razoável relevância informativa;
4. Com muito relevância para a maioria dos utilizadores;
5. Com a máxima relevância para todos os utilizadores da Informação

Para efeito de análise considera-se validado um indicador com pontuação igual ou superior a 3, relativamente à escala de medida.

A) – Análise global para ambos os países

A.1) – Análise conjunta de todos os indicadores

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise por Intervalos de Confiança	Para todas as questões, podemos afirmar que os indicadores são validados, com a única exceção de C38, por um nível de significância de 5%
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	Para todos os indicadores, o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, o indicador não pode ser considerado igual a “3”, sendo portanto superior a esse valor. Todos os indicadores são validados. A exceção verifica-se novamente para C38, que apresenta um valor de prova do teste t superior a 5%, aceita-se a hipótese nula, ou seja, o indicador não é validado. Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança.
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	O pressuposto da normalidade não se verifica para nenhuma das questões, pois o valor de prova é sempre inferior a 5% pelo que se rejeita para todas a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente, o teste do sinal de Wilcoxon
Teste do sinal de Wilcoxon	Para todos os indicadores, o valor de prova do teste do sinal de Wilcoxon é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, o indicador é validado, com exceção da afirmação C38, em que não se rejeita a hipótese nula e o indicador não é validado, vindo confirmar as conclusões dos Intervalos de Confiança.

Ilustram-se graficamente, para os 28 itens do questionário, os valores para a média das respostas e o limite inferior (LI) e limite superior (LC) do intervalo de confiança (IC), com um grau de confiança de 95%.

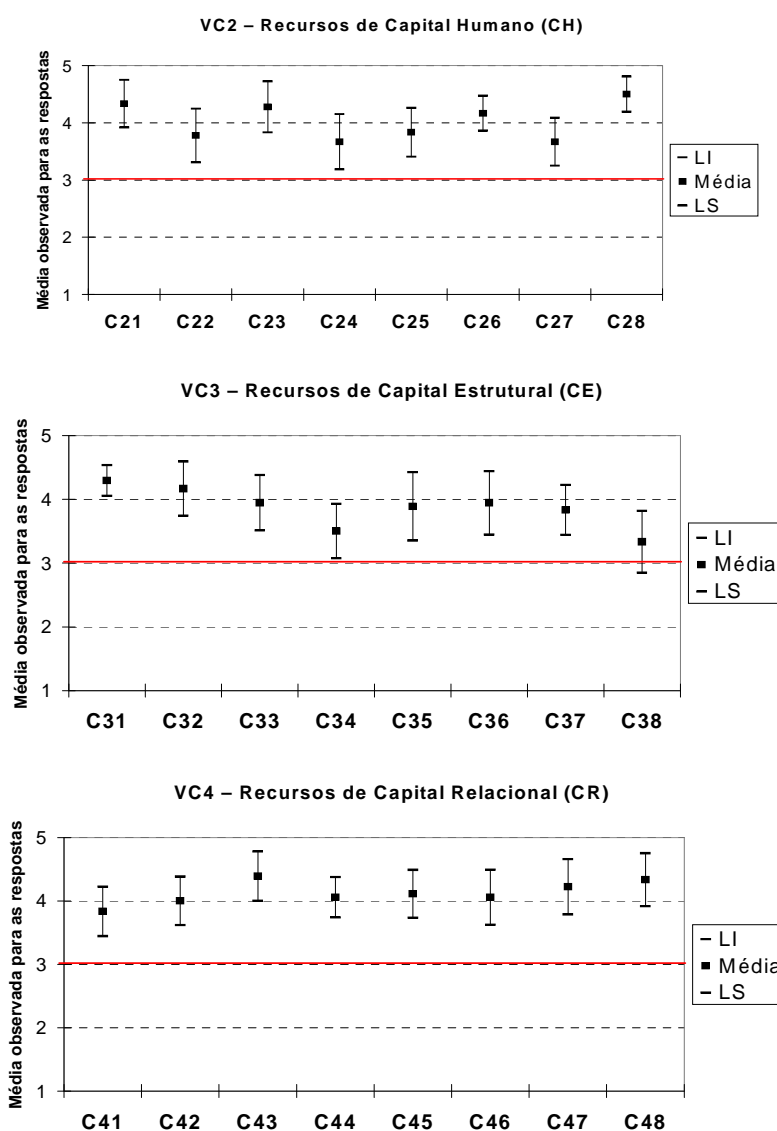


Gráfico nº 4.21 Fonte: - Elaboração própria

CONCLUSÃO: - A hipótese 4 verifica-se para todos os indicadores, com excepção do C38, que tem a ver com produtividade dos serviços administrativos, académicos e de apoio.

A.2) – Análise individual dos quatro grupos de indicadores

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise por Intervalos de Confiança	Para todos os grupos de questões, podemos afirmar que os grupos de indicadores são validados, com um grau de confiança de 95%.
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	Para todos os grupos de questões, o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, consideram-se os valores médios das respostas superiores a "3", ou seja, todos os grupos de indicadores são validados. Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança.
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 o que, neste caso, não se verifica apenas para VC1, pois apenas aqui o valor de prova é inferior a 5% pelo que se rejeita para este a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente: o teste do sinal de Wilcoxon
Teste do sinal de Wilcoxon	Para o grupo de questões VC1, o valor de prova do teste é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há uma maioria de respondentes a concordar com as afirmações. Nota: Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança e também as conclusões do teste t para uma amostra.

Quadro nº 4.21 Fonte: - Elaboração própria

Ilustram-se graficamente, para os quatro conjuntos de indicadores, os valores para a média das respostas e o LI e LS do IC, com um grau de confiança de 95%.

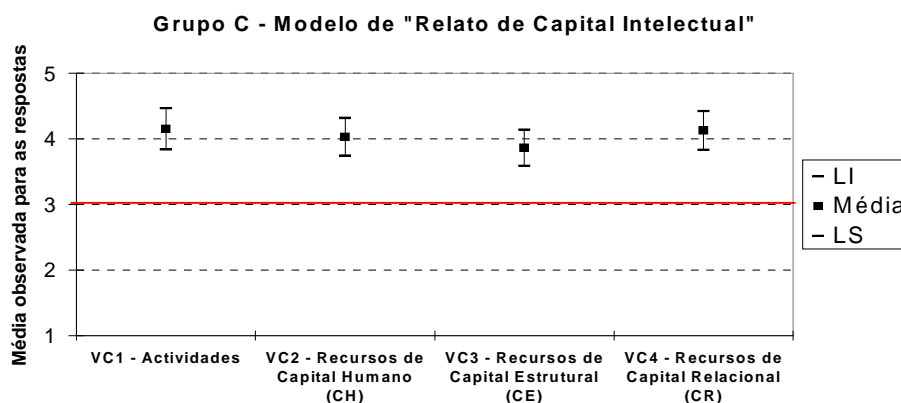


Gráfico nº 4.22 Fonte: - Elaboração própria

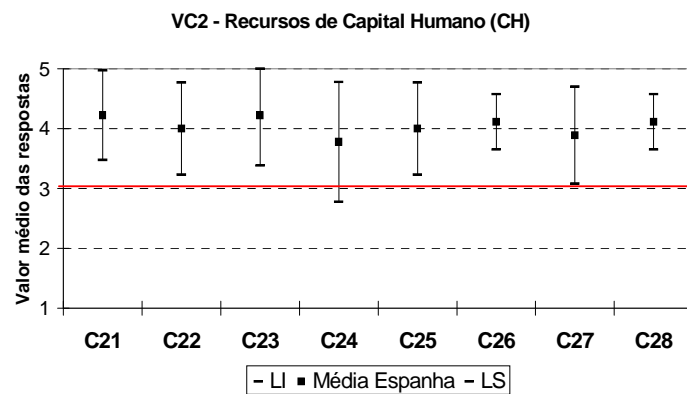
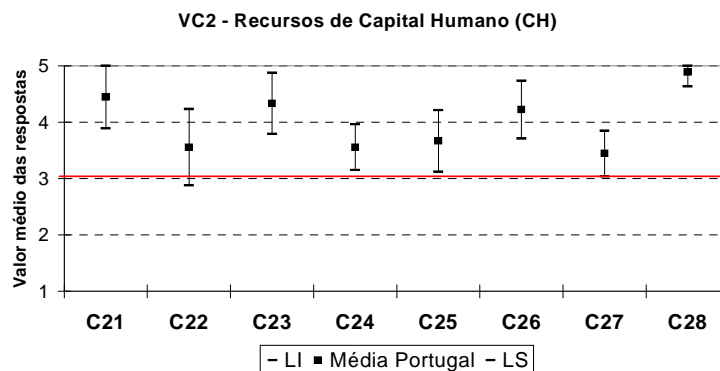
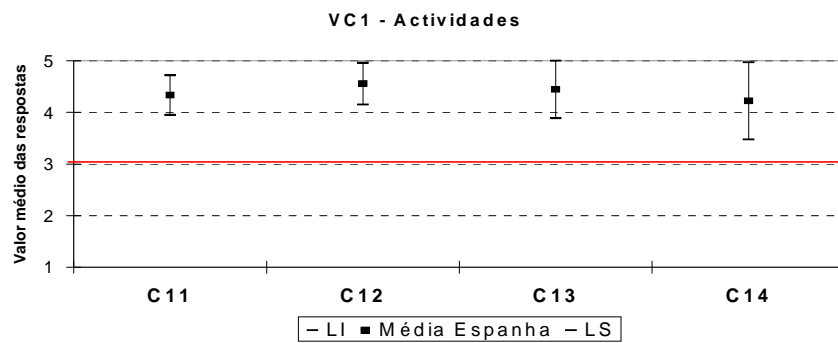
CONCLUSÃO: - Quando analisados os grupos individualmente, a hipótese 4 verifica-se para todos os grupos de indicadores

B) – Análise individual para cada país

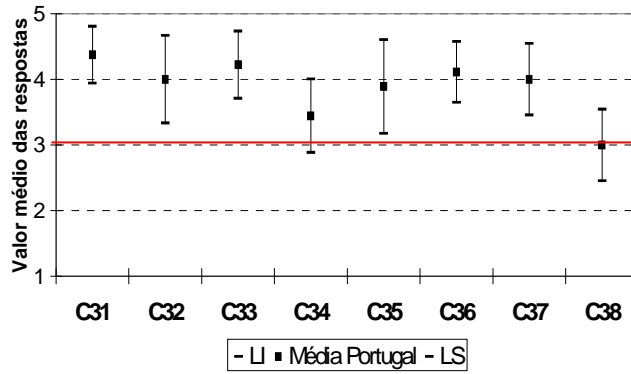
B.1) – Análise conjunta de todos os indicadores

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise por Intervalos de Confiança	<p>Todos os indicadores de VC1 são validados em Portugal e em Espanha.</p> <p>Para todas as questões de VC2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em Portugal, podemos afirmar que todos os indicadores são validados, com excepção de C22. • Em Espanha, podemos afirmar que todos os indicadores são validados, com excepção de C24. <p>Para todas as questões de VC3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em Portugal, podemos afirmar que todos os indicadores são validados, com excepção de C34 e C38. <p>Em Espanha, podemos afirmar que apenas são validados os indicadores C31 e C32, os restantes não são validados</p> <p>Todos os indicadores de VC4 são validados em Portugal e em Espanha.</p>
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	<p>Todos os indicadores de VC1 são validados em Portugal e em Espanha.</p> <p>Para todas as questões de VC2: em Portugal, podemos afirmar que todos os indicadores são validados, com excepção de C22; em Espanha, podemos afirmar que todos os indicadores são validados, com excepção de C24.</p> <p>Para todas as questões de VC3: em Portugal, podemos afirmar que todos os indicadores são validados, com excepção de C34 e C38; em Espanha, podemos afirmar que apenas são validados os indicadores C31 e C32, os restantes não são validados.</p> <p>Todos os indicadores de VC4 são validados em Portugal e em Espanha.</p> <p>Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança.</p>
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	<p>Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 o que, neste caso, não se verifica para as questões assinaladas a vermelho, pois o valor de prova é inferior a 5% nesses casos, pelo que se rejeita para eles a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente, o teste do sinal de Wilcoxon</p>
Teste do sinal de Wilcoxon	<p>Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança e também as conclusões do teste t para uma amostra.</p>

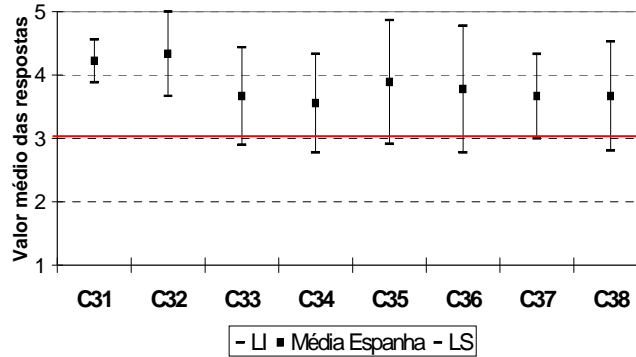
Ilustram-se graficamente, para os 28 indicadores, os valores para a média das respostas e o limite inferior (LI) e limite superior (LC) do intervalo de confiança, com um grau de confiança de 95%.



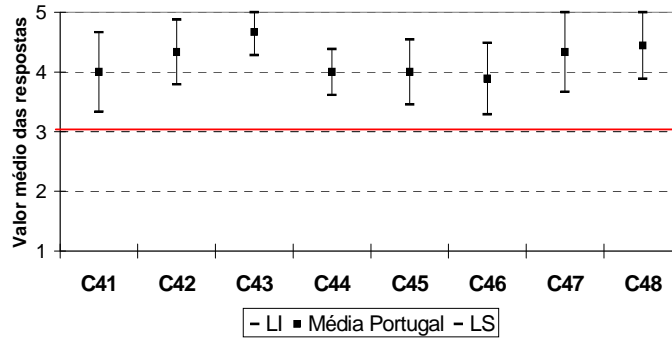
VC3 - Recursos de Capital Estrutural (CE)



VC3 - Recursos de Capital Estrutural (CE)



VC4 - Recursos de Capital Relacional (CR)



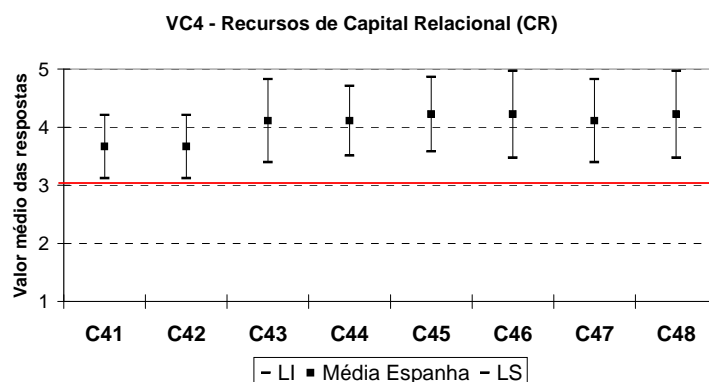


Gráfico nº 4.23 Fonte: - Elaboração própria

CONCLUSÕES: - analisando conjuntamente todos os indicadores conclui-se que: i) - Todos os indicadores de VC1 são validados em Portugal e em Espanha; ii) - Para todas as questões de VC2: em Portugal, podemos afirmar que todos os indicadores são validados, com exceção de C22; em Espanha, podemos afirmar que todos os indicadores são validados, com exceção de C24; iii) - Para todas as questões de VC3: em Portugal, podemos afirmar que todos os indicadores são validados, com exceção de C34 e C38; em Espanha, podemos afirmar que apenas são validados os indicadores C31 e C32, os restantes não são validados; iv) - Todos os indicadores de VC4 são validados em Portugal e em Espanha.

B. 2) – Análise individual dos quatro grupos de indicadores

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise por Intervalos de Confiança	Tanto em Portugal como em Espanha, podemos afirmar que todos os grupos de indicadores são validados, pois o valor “3” nunca pertence aos Intervalos de Confiança.
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	Para todos os grupos de questões (em Portugal e em Espanha), o valor de prova do teste t é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, todos os grupos de indicadores são validados. Confirma-se o observado com os Intervalos de Confiança.
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 o que, neste caso, verifica-se para todos os grupos de questões, pois o valor de prova é sempre superior a 5%. Não é necessário confirmar o teste paramétrico com o teste do sinal de Wilcoxon.
Teste do sinal de Wilcoxon	Não aplicado

Quadro nº 4.23 Fonte: - Elaboração própria

Ilustram-se graficamente, para os quatro conjuntos de indicadores, os valores para a média das respostas e o LI e LS do IC, com um grau de confiança de 95%.

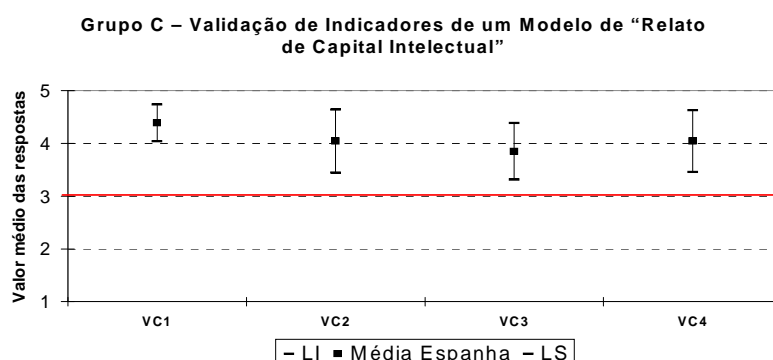


Gráfico nº 4.24 Fonte: - Elaboração própria

CONCLUSÃO: - A hipótese 4 verifica-se para todos os grupos de indicadores, em Portugal e em Espanha.

4.3.4.5 – Hipótese 5 – Não há diferenças significativas no grau de validação de cada um dos 4 blocos de indicadores (Actividades, CH, CE, CR) global e por país

A) – Análise global para ambos os países

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise por Intervalos de Confiança	Todos os grupos de questões são validados de forma idêntica, não podemos afirmar que o grau de validação seja diferente para os vários grupos.
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	Para o par de questões em que o valor de prova do teste t é inferior a 5% (VC3-VC4), rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há diferenças estatisticamente significativas entre as respostas aos dois grupos de questões: a validação de VC4 é superior à validação de VC3. Aqui as conclusões não são todas as mesmas das conclusões retiradas a partir da análise dos IC, verificando-se a diferença na comparação VC3-VC4.
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 o que, neste caso, não se verifica para o grupo de questões VC1, pois o valor de prova é inferior a 5% pelo que se rejeita para este a hipótese nula. O teste paramétrico será confirmado pelo teste não paramétrico equivalente para todas as comparações em que entre o grupo de questões VC1. Utiliza-se o teste não paramétrico teste do sinal de Wilcoxon para amostras

	emparelhadas
Teste do sinal de Wilcoxon	O valor de prova é sempre superior a 5%, não se rejeita a hipótese nula, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre as respostas às duas questões comparadas. Confirmam-se as conclusões do teste t para amostras emparelhadas.

Quadro nº 4.24 Fonte: - Elaboração própria

Ilustram-se graficamente, para os quatro conjuntos de indicadores, os valores que permitem comparar também a média da percentagem de respostas afirmativas em cada grupo de questões.

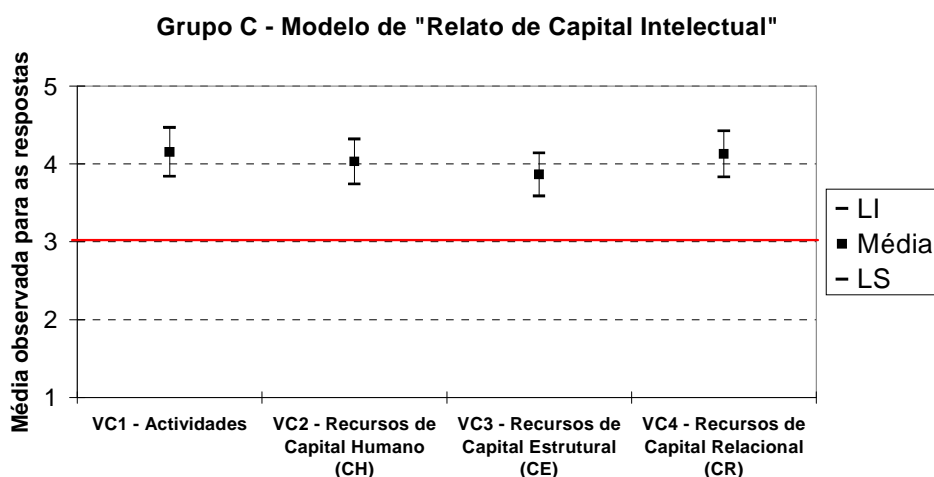


Gráfico nº 4.25 Fonte: - Elaboração própria

CONCLUSÃO: A Hipótese 5 não se verifica para a comparação entre o grau de validação de VC3 e VC4. Para todos os restantes pares de comparações entre os grupos de indicadores, verifica-se a hipótese.

B) – Análise individual por país

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise por Intervalos de Confiança	Todos os grupos de indicadores são validados de forma idêntica, tanto em Portugal, como em Espanha, não podemos afirmar que o grau de validação seja diferente para os vários grupos, para ambos os países.
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	Para o par de grupos de indicadores em que o valor de prova do teste t é inferior a 5%: VC3-VC4 em Portugal e VC1-VC3 em Espanha, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, há diferenças estatisticamente significativas entre as

	<p>respostas aos dois grupos de indicadores: a validação de VC4 é superior à validação de VC3 em Portugal e a validação de VC1 é superior à validação de VC3 em Espanha.</p> <p>Aqui as conclusões não são todas as mesmas das conclusões retiradas a partir da análise dos IC, verificando-se a diferença na comparação VC3-VC4 em Portugal e VC1-VC3 em Espanha.</p>
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	<p>Para que se possa aplicar um teste paramétrico, tem que verificar-se H_0 o que se verifica para todos os grupos de questões em Portugal e em Espanha, pois o valor de prova é superior a 5% pelo que se aceita sempre a hipótese nula. Não é necessário confirmar o teste paramétrico.</p>
Teste do sinal de Wilcoxon	Não aplicado

Quadro nº 4.25 Fonte: - Elaboração própria

Ilustram-se graficamente valores calculados para cada país, com um grau de confiança de 95%. Como já vimos, estes dados permitem comparar também a média das respostas em cada grupo de questões, em cada país.

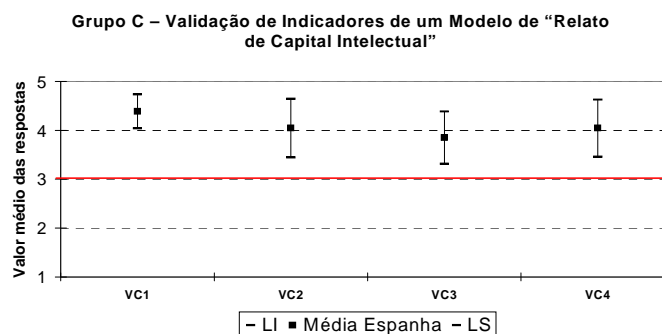
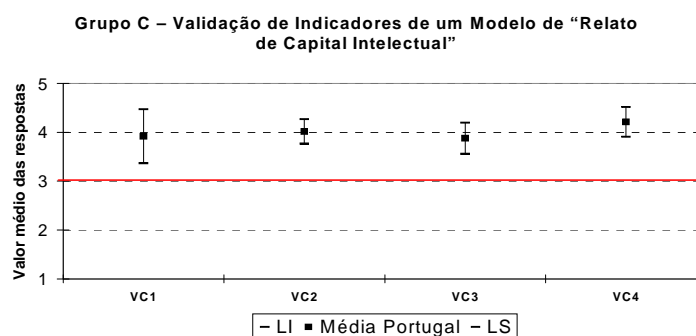


Gráfico nº 4.26 Fonte: - Elaboração própria

CONCLUSÕES: - Analisando cada país separadamente conclui-se que: i) - Em Portugal, a Hipótese 5 verifica-se para a comparação entre o grau de concordância com todos os grupos de indicadores, com exceção de VC3 e VC4, em que a validação de VC4 é superior à de VC3; ii) - Em Espanha, a Hipótese 5 verifica-se para a comparação entre o grau de concordância com todos os grupos de indicadores, com exceção de VC1 e VC3, em que a validação de VC1 é superior à de VC3.

4.3.4.6 - Hipótese 6 – Não há diferenças significativas no grau de validação de cada um dos 4 blocos de indicadores (Actividades, CH, CE, CR) entre os países

Para realizar o cruzamento entre os grupos de questões e o país (nominal dicotómica), utiliza-se o teste t, precedido do teste de Levene.

Tipo de análise	Resultados obtidos
Análise de testes de hipóteses:	
Teste t	O valor de prova é sempre superior a 5%, aceita-se H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas, quanto à concordância, entre os dois países para todos os grupos de indicadores
Teste Kolmogorov-Smirnov (a)	Verifica-se H_0 para todos os grupos de questões, pois o valor de prova é sempre superior a 5%, pelo que se aceita para todos a hipótese nula. Não é necessário confirmar os resultados do teste paramétrico
Teste do sinal de Wilcoxon	Não aplicado

Quadro nº 4.26 Fonte: - Elaboração própria

Ilustram-se as diferenças, significativas para VB1 e não significativas para os restantes grupos de indicadores, através dos seus valores médios.

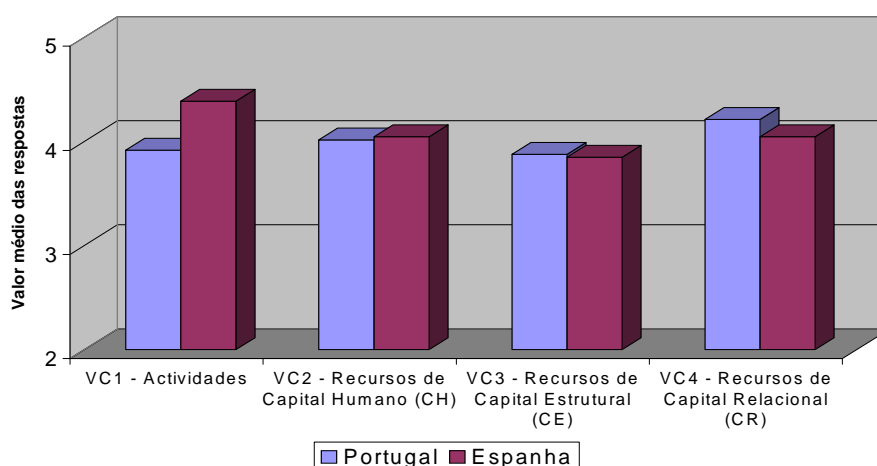


Gráfico nº 4.27 Fonte: - Elaboração própria

CONCLUSÃO: - Na amostra, o grupo de indicadores VC1 apresenta uma média de respostas superior em Espanha, ou seja, o grau de validação deste grupo de indicadores é superior em Espanha; o grupo de indicadores VC4 apresenta uma média de respostas superior em Portugal, ou seja, o grau de validação deste grupo de indicadores é superior em Portugal, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Os restantes grupos de indicadores apresentam valores semelhantes em Portugal e em Espanha.

Assim, a Hipótese 6 verifica-se para todos os grupos de indicadores, verificando-se igual concordância entre os dois países para todos eles.

4.4 – Comentário final sobre o inquérito

Muito embora a percentagem de respostas não tenha atingido níveis que permitam um tratamento estatístico conclusivo, considera-se que a consistência dos resultados é notória e que, por isso, parece-se lícito utilizá-los para tirar algumas ilações, dentro dos limites que a prudência recomenda.

Para uma última apreciação dos resultados e conclusões de uma forma condensada, apresentam-se a seguir os seguintes quadros resumo relativos aos resultados e às conclusões que foram sendo referidas ao longo do capítulo, quer em relação à análise descritiva, quer no que se refere à análise de inferência estatística.

4.4.1 – Análise descritiva

4.4.1.1 - Grupo B – Informação institucional das IES

Grupo de questões		Resultados
VB1	Adequação actual do modelo de divulgação	Grau de concordância muito abaixo dos outros grupos, sendo em 3 das 4 questões abaixo dos 50%, o que era espectável; como se verá, a análise por países apresenta diferenças significativas
VB2	Importância dos Websites p/ divulgação institucional	Grau muito elevado de concordância, nos 90%, o que denota uma preferência generalizada por este meio de divulgação
VB3	Importância do relato voluntário complementar	Graus de concordância acima de 80%, com excepção da questão B12 relativa à harmonização e regulação de formatos e conteúdos
VB4	Métodos de preparação e de divulgação	Só 4 questões apresentam graus de concordância nos 80% ou mais. Duas questões com valores muito mais baixos B17 (modelos específicos de referência), nos 33% e B18 (negociação interna de indicadores) nos 56%
VB5	Conteúdos mínimos recomendados	Todos os valores de concordância muito elevados, na zona dos 80% ou mais

Quadro nº 4.27 Fonte: - Elaboração própria

4.4.1.2 - Grupo C – Validação de indicadores de um modelo de Relato de CI

Grupo de questões		Resultados
VC1	Actividades	Todos os itens são avaliados positivamente, em média perto do grau "4- Com muito relevância para a maioria dos utilizadores", apresentando o indicador "C14 – Eficiência das actividades de extensão universitária" um nível médio

		um pouco inferior aos restantes.
VC2	Capital Humano	Os itens são também avaliados positivamente, em média perto do grau “4- Com muito relevância para a maioria dos utilizadores”, apresentando os indicadores C21, C23 e C28 um nível médio um pouco superior e os indicadores C22, C24, C25 e C27 um nível médio um pouco inferior.
VC3	Capital Estrutural	Os itens continuam a ser também avaliados positivamente, em média perto do grau “4- Com muito relevância para a maioria dos utilizadores”, apresentando os indicadores C34 e C38 um nível médio um pouco inferior.
VC4	Capital Relacional	Os itens são também avaliados positivamente, em média perto do grau “4- Com muito relevância para a maioria dos utilizadores”, apresentando os indicadores C43 e C48 um nível médio um pouco superior e o indicador C41 um nível médio um pouco inferior.

Quadro nº 4.28 Fonte: - Elaboração própria

4.4.2 – Análise de inferência estatística

Hipótese 1 – A maioria das opiniões das IES (global e por país) são concordantes com as posições enunciadas nas questões do inquérito

Análise		Resultados
A) - Ambos os países	A.1) - Individual	Considerando todas as questões sem distinção de grupos, a Hipótese 1 verifica-se para todas as afirmações, com excepção das questões do grupo VB1 (B1, B2, B3 e B4) e também das questões B12, B17 e B18. Estes resultados, agora confirmados, já foram comentados na Estatística Descritiva e eram de algum modo esperados, na medida em que: i) - o VB1 é constituído por afirmações cujo sentido é aparentemente contrário às práticas mais correntes de divulgação de informação observadas nas pesquisas nos <i>Websites</i> ; ii) - as questões B12, B17 e B18 envolvem questões de regulação, harmonização e negociação interna, que podem apresentar alguma sensibilidade em termos de autonomia e governo.
	A.2) - Por grupos	Numa análise incidindo sobre cada um dos cinco grupos a Hipótese 1 verifica-se para todos os grupos, excepto para VB1. O que significa que apenas em relação ao grupo VB1 não se pode afirmar que existe uma maioria de opiniões concordantes sobre as posições enunciadas, situação cujas possíveis justificações já foram referidas no ponto anterior
	B.1) - Individual	Analisando individualmente as questões por país conclui-se que: i) - A hipótese 1 não se verifica para as seguintes afirmações em Portugal: - para as questões B1, B2, B3 e B4 de VB1 (sendo até discordantes para B2 e B3), para as questões B8 e B12 de VB3, para as questões B15, B17 e B18 de VB4 e para as questões B23 e B30 de VB5; ii) - A hipótese 1 não se verifica

B) - Por país		para as seguintes afirmações em Espanha: - para as questões B2, B3 e B4 de VB1, para a questão B6 de VB2, para as questões B7 e B12 de VB3, para as questões B16, B17 e B18 de VB4 e para as questões B23 e B25 de VB5.
	B.2 - Por grupos	A análise individual para cada um dos grupos de questões permite concluir que a hipótese 1 se verifica para todos os grupos de questões, com exceção de VB1 em Portugal e em Espanha, sendo que em Portugal as opiniões até são discordantes de VB1.

Quadro nº 4.29 Fonte: - Elaboração própria

Hipótese 2 – Não há diferenças significativas em relação aos cinco temas tratados (VB1, VB2, VB3, VB4, VB5) em termos globais e por país

Análise		Resultados
A) - Ambos países	Por grupos	A Hipótese 2 não se verifica para a comparação entre a concordância com os grupos de questões VB1 e os restantes, em que a concordância com VB1 é inferior à concordância com todos os restantes grupos de questões. Não se verifica também para a comparação entre a concordância com os grupos de questões VB4 e os grupos VB2 e VB5, em que a concordância com VB4 é inferior à concordância com VB2 e VB5.
B) - Por país	Por grupos	Analisando cada país separadamente verifica-se que em Portugal, a Hipótese 2 não se verifica para a comparação entre a concordância com os grupos de questões VB1 e os restantes, em que a concordância com VB1 é inferior (sendo mesmo discordância) à concordância com todos os restantes grupos de questões e também para a comparação entre a concordância com o grupo de questões VB2 e VB4, em que a concordância com VB4 é inferior à concordância com VB2. Em Espanha, a Hipótese 2 não se verifica para a comparação entre a concordância com os grupos de questões VB1 e os grupos VB2, VB3 e VB5, em que a concordância com VB1 é inferior à concordância com os restantes grupos de questões.

Quadro nº 4.30 Fonte: - Elaboração própria

Hipótese 3 – Não há diferença significativa em relação aos cinco temas tratados (VB1, VB2, VB3, VB4, VB5) entre os dois países

Análise		Resultados
Por país	Por grupos	O grupo de questão VB1 apresentam uma percentagem de respostas afirmativas superior em Espanha, ou seja, a concordância com este grupo de

		<p>questões é superior em Espanha, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. Na amostra, os grupos de questões VB2, VB3, VB5 apresentam valores ligeiramente superiores da % de respostas afirmativas para Portugal e o grupo de questões VB4 apresenta valores ligeiramente superiores para Espanha, no entanto, estas diferenças observadas não são estatisticamente significativas.</p> <p>E assim a Hipótese 3 não se verifica para o grupo de questões VB1, verificando-se igual concordância entre os dois países para os restantes grupos de questões.</p>
--	--	---

Quadro nº 4.31 Fonte: - Elaboração própria

Hipótese 4 – A maioria das IES (global e por país) valida os indicadores propostos para um modelo de Capital Intelectual

Análise		Resultados
A) - Ambos países	A1) - Individual	A hipótese 4 verifica-se para todos os indicadores, com excepção do C38, que tem a ver com produtividade dos serviços administrativos, académicos e de apoio.
	A.2) - Por grupos	Quando analisados os grupos individualmente, a hipótese 4 verifica-se para todos os grupos de indicadores
B) - Por país	B.1) - Individual	Analisando conjuntamente todos os indicadores conclui-se que: i) - Todos os indicadores de VC1 são validados em Portugal e em Espanha; ii) - Para todas as questões de VC2: em Portugal, podemos afirmar que todos os indicadores são validados, com excepção de C22; em Espanha, podemos afirmar que todos os indicadores são validados, com excepção de C24; iii) - Para todas as questões de VC3: em Portugal, podemos afirmar que todos os indicadores são validados, com excepção de C34 e C38; em Espanha, podemos afirmar que apenas são validados os indicadores C31 e C32, os restantes não são validados; iv) - Todos os indicadores de VC4 são validados em Portugal e em Espanha.
	B.2) - Por grupos	A hipótese 4 verifica-se para todos os grupos de indicadores, em Portugal e em Espanha.

Quadro nº 4.32 Fonte: - Elaboração própria

Hipótese 5 - Não há diferenças significativas no grau de validação de cada um dos 4 blocos de indicadores (Actividades, CH, CE, CR) global e por país

Análise		Resultados
A) - Ambos países	Por grupos	A Hipótese 5 não se verifica para a comparação entre o grau de validação de VC3 e VC4. Para todos os restantes pares de comparações entre os grupos de indicadores, verifica-se a hipótese.
B) - Por país	Por grupos	Analisando cada país separadamente conclui-se que: i) - Em Portugal, a Hipótese 5 verifica-se para a comparação entre o grau de concordância com todos os grupos de indicadores, com excepção de VC3 e VC4, em que a validação de VC4 é superior à de VC3; ii) - Em Espanha, a Hipótese 5 verifica-se para a comparação entre o grau de concordância com todos os grupos de indicadores, com excepção de VC1 e VC3, em que a validação de VC1 é superior à de VC3.

Quadro nº 4.33 Fonte: - Elaboração própria

Hipótese 6 - Não há diferenças significativas no grau de validação de cada um dos 4 blocos de indicadores (Actividades, CH, CE, CR) entre os dois países

Análise		Resultados
Por país	Por grupos	Na amostra, o grupo de indicadores VC1 apresenta uma média de respostas superior em Espanha, ou seja, o grau de validação deste grupo de indicadores é superior em Espanha; o grupo de indicadores VC4 apresenta uma média de respostas superior em Portugal, ou seja, o grau de validação deste grupo de indicadores é superior em Portugal, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Os restantes grupos de indicadores apresentam valores semelhantes em Portugal e em Espanha. Assim, a Hipótese 6 verifica-se para todos os grupos de indicadores, verificando-se igual concordância entre os dois países para todos eles.

Quadro nº 4.34 Fonte: - Elaboração própria

Da observação destes quadros resumo podem extrair-se algumas ilações significativas, sem prejuízo de o número de respostas obtidas não permitir extrapolações ou conclusões robustas. De qualquer maneira estas ilações suportam os objectivos do inquérito e são úteis para aplicação no modelo que se apresentará no capítulo seguinte.

Assim:



Grupo B – Informação institucional das IES

Verifica-se um grau de concordância muito elevado em relação à grande maioria das questões, sem diferenças significativas por país ou entre os vários grupos. Por isso

considera-se que os respondentes partilham a maioria das posições expressas no inquérito relativamente à divulgação de informação institucional das IES, o que se pode considerar positivo para a justificação do trabalho de investigação que estamos a desenvolver.

No entanto, verifica-se que as questões do grupo VB1 apresentam um grau de concordância bastante inferior aos restantes grupos, sendo em Portugal que se verifica uma maior discordância. O que se justifica pela forma como foram colocadas as questões, que se podem considerar genericamente em sentido oposto aos resultados da pesquisa nos *Websites*. O que, mais uma vez, vem reforçar a orientação geral do trabalho.



Grupo C – Indicadores de um modelo de CI

Verifica-se que a larga maioria dos indicadores propostos para o modelo de Capital são validados em elevado grau (4 de uma escala de 5), também não se verificando diferenças significativas entre blocos de indicadores ou entre os dois países. Este resultado é muito importante para suportar o desenvolvimento do modelo, indicando que a estrutura básica das 28 variáveis principais propostas no inquérito para validação recebe uma forte concordância generalizada.

Na formulação final do modelo serão tidos em conta estes resultados globais, mas também alguns resultados parcelares onde se verificaram algumas situações de menor validação, como é caso de alguns dos indicadores do grupo “VC3 – Recursos de Capital Estrutural”.

4.5 – Entrevistas a dois administradores de universidades

Muito embora já estivesse em hipótese desde o início da investigação a promoção de algumas entrevistas confirmatórias a gestores de topo de algumas universidades ibéricas, a decisão para a sua realização acabou por ser tomada sobretudo em função do nível de respostas obtidas no inquérito.

A utilização deste instrumento de investigação poderoso deve ser equacionada em função das condições de trabalho, porque a sua preparação e análise exigem bastante disponibilidades de tempo e de meios. Por isso se considerou a hipótese de avançar com um reduzido número de entrevistas, satisfazendo três critérios fundamentais:

- Serem repartidas igualmente por ambos os países abrangidos (Espanha e Portugal):
- Corresponderem a universidades que tenham respondido efectivamente ao inquérito;
- Serem concedidas preferencialmente pela mesma pessoa que foi responsável pela resposta ao inquérito.

Nestas condições limitativas e no espaço de tempo disponível para se poder ainda integrar algum do seu conteúdo no trabalho, acabou por se limitar a duas o número possível de entrevistas a realizar:

- Na Universidade Autónoma de Madrid, na pessoa do Administrador que foi responsável pela resposta ao inquérito, embora em fase de transição;
- Na Universidade de Aveiro, à Administradora em exercício, que também foi responsável pela resposta ao inquérito.

Estas duas entrevistas foram realizadas em Fevereiro de 2007 e a sua transcrição integral pode ser consultadas no **CD-ROM**", nos ficheiros "Entrevista_UAM" e "Entrevista_UA", respectivamente.

As perguntas que foram directamente colocadas aos entrevistados, sem prévia preparação, são em número de 5, sendo as primeiras 4 de tipo fechado e a último de tipo aberto, podendo ser consultadas no Anexo 4.2.

Pela simples observação das perguntas é evidente que se trata de entrevistas confirmatórias, embora com alguns aspectos exploratórios.

Por se tratarem de apenas duas entrevistas, apresenta-se apenas um resumo e uma análise comparativa das opiniões e das ideias defendidas por cada um os entrevistados relativamente às diversas questões que lhe foram colocadas, que consta no quadro seguinte:

Resumo e análise comparativa das entrevistas

Nº	Universidade Autónoma de Madrid	Universidade de Aveiro
1	Na sua opinião a Universidade que representa divulga informação institucional suficiente para satisfazer os principais interessados internos e externos (<i>stakeholders</i>)? E quais são os meios mais utilizados para a divulgação pública dessa informação?	
	<p>Concorda que a informação institucional divulgada é claramente insuficiente, mas aponta duas possíveis razões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A falta de instrumentos adequados para uma divulgação uniformizada e de qualidade; - A falta de incentivos a maior divulgação por parte da administração pública e também por parte dos <i>stakeholders</i> interessados. <p>Como meios de divulgação universidade utiliza o <i>Site</i> na Internet e as publicações obrigatórias nos jornais oficiais e outros.</p>	<p>Não acha que até se divulgue informação suficiente, mas faltam critérios de divulgação, porque se divulga muito de alguns assuntos e pouco de outros. Também deveriam ser definidos os interessados internos e os externos, para tirar mais partido dos sistemas de informação existentes para produzir informação mais útil.</p> <p>Também utilizam basicamente a <i>Web</i> para divulgar informação, mas além disso tem que fornecer um elevado número de relatórios (mais de 170) para diversas entidades, em geral sem qualquer <i>feedback</i>.</p>
2	Como aceitaria uma “recomendação” das entidades de tutela do sector do ensino superior para adoptar práticas regulares de divulgação voluntária de informação alargada, contemplando informação financeira, social e ambiental (p/ ex. do tipo Relato de Sustentabilidade do <i>GRI</i> – <i>Global Reporting Initiative</i>)?	
	<p>Aceitaria de bom grado tal “recomendação”, mesmo que não fosse ainda um instrumento perfeito, pois até poderia constituir uma espécie de alerta para todos os interessados e evitaria que quem já divulga mais informação possa ser olhado com alguma suspeição de auto-promoção</p>	<p>Não aceitaria se isso resultasse apenas em mais burocracia inútil. Mas com metodologia e tecnologias de informação adequadas, seria muito importante para as instituições serem comparáveis e poderem responder socialmente. Mas para ser mais eficaz deveria ser pedido de fora e não deixado ao critério da instituição</p>
3	Qual a sua opinião sobre a relevância, para a imagem de transparência da instituição, da inclusão de um modelo simplificado de “Indicadores de Capital Intelectual” na informação referida na	

	<p>questão anterior? Além disso defenderia a normalização (nacional ou internacional) para facilitar a comparação entre instituições?</p> <p>Em princípio considera os indicadores importantes, mas deveriam ser avaliados o impacto potencial, os destinatários, o retorno para instituição e o interesse efectivo da divulgação. De modo a que não fossem apenas números, mas traduzissem a produtividade dos recursos e os termos em criam valor para instituição e para a sociedade.</p> <p>Quanto à normalização é a totalmente a favor para melhor interpretação e comparabilidade.</p>	<p>Apesar de estarem muitos professores a trabalhar nesse tema, na área da chamada Terceira Missão da Universidade, ainda não se avançou com tais práticas. E é nesse contexto que é partidários dos indicadores, mas dependendo da forma como se implementa. De maneira a mostrar á sociedade o que se aproveita de imediato das actividades de uma universidade.</p> <p>Também é de opinião que deve ser criado um modelo de indicadores a compartilhar pelas universidades (e, portanto, normalizado).</p>
4	<p>Por opção, utilizei exclusivamente a Internet em toda a logística do meu inquérito e o número de respostas foi reduzido. Com a sua própria experiência e com o conhecimento que tem dos seus pares, diria que o lançamento do Inquérito em papel (ou também em papel) poderia ter melhorado o índice de respostas?</p> <p>É de opinião que a utilização da Internet é mais simples e fácil e evita todo um processo de manuseamento, mas admite que mesmo no meio universitário haja alguma resistência, que existe de um modo geral em relação aos inquéritos, sejam em papel ou na Internet</p>	<p>Pela sua experiência acha que a resposta ao inquérito por mail será mais fácil do que em papel. O problema poderá estar também no facto de não haver uma política de seguimento depois de distribuídos os inquéritos a quem deve responder. Mas o maior problema estará na grande sobrecarga de informação e na falta de tempo.</p>
5	<p>Gostaria de acrescentar mais algumas considerações adicionais sobre este tema?</p> <p>Apenas fez questão de sublinhar o elevado interesse do tema que é abordado nesta investigação.</p>	<p>Também considera que o tema é importante e referiu que a própria Universidade está também a trabalhar em temas com alguma afinidade.</p>

CAPÍTULO 5

Proposta para um modelo de relato de Capital Intelectual

5.0 – Resumo

5.1 – Considerações genéricas

5.1.1 – Enquadramento

5.1.2 - Objectivos

5.1.3 – Indicadores de capital intelectual

5.2 – Proposta para um modelo de relato de capital intelectual

5.2.1 – Pressupostos

5.2.2 – Caracterização da estrutura geral do modelo

5.2.3– Aplicabilidade no contexto das Universidades

5.2.3.1 – Preparação

5.2.3.2 – Implementação

5.2.3.3 – Contextualização na comunicação institucional

5.3 – Comentário final

5.0 - Resumo

O capítulo 5 é consequência do estudo descrito no capítulo anterior, na medida em que procura apresentar e discutir uma proposta para um modelo de indicadores de capital intelectual para as universidades.

O inquérito realizado, pese embora o facto de não permitir conclusões robustas estatisticamente suportadas, deixou claro que um número significativo de instituições respondentes reconhece a falta de adequados instrumentos de relato de intangíveis e válida, de forma inequívoca, um conjunto de indicadores a utilizar na divulgação de informação relativa ao capital intelectual. Por outro lado, ficou também expressa claramente uma alargada concordância com a ideia de que a divulgação de informação sobre capital intelectual através de um modelo simples poderia contribuir para aumentar a transparência e a comparabilidade das instituições universitárias e para ajudar a melhor a sua imagem externa de qualidade.

A proposta tem em conta os variados modelos de capital intelectual desenvolvidos nos últimos anos, seguindo de perto uma estrutura comum a muitos desses modelos, e procura reflectir as conclusões e os resultados obtidos com as respostas ao segundo grupo de questões do inquérito descrito no Capítulo 4.

Neste capítulo são desenvolvidos os seguintes assuntos:

- No ponto 5.1 apresentam-se algumas considerações genéricas em torno do enquadramento da proposta e dos seus objectivos e também algumas linhas de orientação relativas ao uso de indicadores no contexto da divulgação de informação institucional, nomeadamente no que se refere a informação relativa aos intangíveis e ao capital intelectual;
- No ponto 5.2 é apresentada a proposta do modelo de forma mais desenvolvida, o que inclui os seus pressupostos, a descrição da sua estrutura geral e as condições básicas para a sua aplicabilidade no contexto das Universidades, nomeadamente quanto ao processo de preparação e de implementação do modelo numa instituição e à sua contextualização no contexto alargado da comunicação institucional.
- No ponto 5.3 é traçado um comentário final sobre a proposta e sobre os seus eventuais pontos fortes e fracos.

5.1 – Considerações genéricas

5.1.1 – Enquadramento

Na continuação directa de quanto ficou expresso nos capítulos anteriores do trabalho, onde se reconhece alguma variedade de temas interligados com o motivo central da investigação, foi-se desenhando com crescente clareza a necessidade de não limitar a abordagem aos aspectos mais teóricos, entrando deliberadamente no estudo dos possíveis instrumentos de divulgação de informação com maior relevância estratégica para as universidades.

Entre eles foi considerado de maior interesse a estruturação de um modelo de indicadores de capital intelectual aplicável no contexto da informação institucional das universidades, tendo presentes as conclusões e as ilações que foi possível retirar do inquérito realizado.

Reconhece-se que esta tarefa se apresentou desde o início rodeada de alguns desafios não menosprezáveis, cuja ultrapassagem não estava garantida à partida, embora a vertente aplicacional constituísse desde há muito uma motivação muito forte para o avanço do trabalho e para futuros desenvolvimentos.

A dimensão dos desafios a que nos referimos resulta essencialmente de se tratar de um modelo que exigirá uma cobertura de diversas áreas científicas transversais e que incide sobre uma realidade – o capital Intelectual – que se encontra ainda em fase de alargado debate nos meios académicos e profissionais. Além disso será aplicado a um dos mais complexos sectores de actividade, quer sob o ponto de vista funcional, quer no plano organizacional - as universidades. Estas duas ordens de razões vão constituir, só por si, outros tantos obstáculos de peso a ultrapassar, nomeadamente os seguintes:

- Primeiro, os chamados modelos de capital intelectual, que hão-de servir de referencial orientador da proposta, são ainda hoje uma matéria que está longe de ser consensual e de apresentar uma relativa estabilidade conceptual e operacional, como procurámos mostrar no Capítulo 2. A isso acresce o facto de terem sido concebidos, na sua generalidade, a pensar em utilizações na área da gestão e/ou da comunicação interna e não para efeitos de relato externo ou de comunicação institucional.

- Depois, as universidades são largamente reconhecidas como organizações de elevada complexidade, em termos das funções desempenhadas, dos modelos de financiamento e de gestão ou do seu relacionamento externo, como também procurámos mostrar. Para além disso, é sabido que atravessam um momento particularmente sensível em termos de perspectivas de futuro, com destaque para as consequências da globalização (concorrência alargada e dificuldades de acesso a meios humanos e de financiamento), para as quais a COMISSÃO EUROPEIA (2005:7) admite que nem todas estejam bem preparadas, sobretudo agora que enfrentam os novos desafios colocados pelo chamado processo de Bolonha, a concluir até ao próximo ano de 2010.

No que se refere à primeira daquelas dificuldades, face à grande diversidade de modelos de capital intelectual, não há uma fácil abordagem nem parece haver solução simples; por isso vamos ter que recorrer a uma opção simplificadora de selecção entre um vasto leque de escolhas possíveis, como já fizemos para poder avançar com o trabalho empírico.

Como também deixámos expresso no Capítulo 2, continuam a ser reconhecidas grandes divergências, quer nos diversos posicionamentos teóricos subjacentes, quer nos modelos propostos para a gestão do capital intelectual, os quais podem apresentar objectivos, estruturas e conteúdos relativamente distintos uns dos outros, já que muitos deles constituem construções específicas para determinados contextos ou tipos de organizações e carecem ainda de aplicações mais generalizadas.

Aliás, parece ser a falta de instrumentos práticos e de modelos de aplicação generalizada que constitui hoje em dia um dos grandes obstáculos a uma maior implementação de práticas relativas ao capital intelectual, como foi reconhecido por alguns dos grandes investigadores de renome mundial no debate final do “IC CONGRESS 2007”, recentemente realizado sobre esta temática¹.

A adopção de um posição simplificadora no que se refere aos modelos é defendida em CIC (2003,a:21), na perspectiva de que, tanto ou mais importante do que a sofisticação dos modelos de capital intelectual adoptados, o que mais interessa é a

¹ IC Congress 2007, realizado em Haalem, na Holanda, de 2 a 4 de Maio.

adequada adaptação à situação concreta de cada empresa ou organização, em especial no que se refere à elaboração dos quadros de indicadores.

Por outro lado, como os aspectos estratégicos devem estar sempre presentes em qualquer decisão sobre os intangíveis críticos a considerar, seja no âmbito interno da gestão ou na perspectiva externa da divulgação de informação, o que nos parece importante, nesta fase em que os intangíveis já começam a obter um reconhecimento alargado, é estudar e desenvolver diferentes aplicações em distintos sectores de actividade, por forma a que num futuro próximo se possa avaliar, a partir do estudo de casos, a sua real aplicabilidade e relevância informativa, seja interna, seja externa.

Quanto ao segundo obstáculo, o de se ir enfrentar o desafio da complexidade das universidades, consideramos não constituir obstáculo intransponível e que há-de ser possível enfrentá-lo com algum êxito relativo, mesmo com algumas limitações de referências na literatura. Aliás, conhecemos de perto a realidade destas organizações há largos anos e temos procurado reunir alguma informação básica relacionada sobre a respectiva problemática, sobretudo na perspectiva das estratégias de comunicação.

No entanto, estamos cientes da importância desta complexidade e vamos procurar abordar o assunto com alguma humildade e sem ambições de produzir algo de muito inovador e complexo; antes pelo contrário, vamos tentar esboçar um modelo suficientemente simples, aberto e flexível, de aplicação generalizada e facilmente decifrável e inteligível pela grande maioria dos eventuais utilizadores interessados na informação institucional que é (ou deveria ser) divulgada regularmente pelas universidades. E que possa ter aplicação em contextos tão variados como são os diferentes tipos de instituições universitárias, mesmo considerando apenas o contexto ibérico do trabalho.

Estamos convictos de que, ao enfrentar estes desafios e pisar terrenos com algum risco e muito susceptíveis de contestação e críticas, poderemos dar uma modesta contribuição para a melhoria de algumas “boas práticas” na área da divulgação de informação institucional relativa ao capital intelectual, assunto que julgamos ser do maior interesse para as próprias universidades e também para outras organizações não empresariais com uma forte componente de intangíveis de conhecimento.

Como opinam BOTE *et al.* (2006:95), referindo-se especialmente ao sector da administração pública, a abertura aos vários destinatários dos relatórios de informação

institucional constitui um passo transcendental nos usos internos da avaliação pública porque propaga os seus efeitos e permite um conhecimento efectivo da actividade de gestão.

Este mesmo efeito de prolongar externamente os efeitos da avaliação ou da gestão internas pode considerar-se também noutros contextos, como que é defendido por vários autores como (CARVALHO, 2005:137) e HERRANZ BASCONES, R. (2005:27); mesmo as organizações não empresariais, entre as quais se inserem as universidades, serão cada vez mais obrigadas a adoptar uma orientação para o mercado e serão fortemente solicitadas para assumir as suas obrigações sociais e para incrementar a sua transparência e o seu nível de “prestação de contas” perante um universo crescente e muito variado de *stakeholders*.

Esta tendência pode ser ilustrada por diferentes situações que vão sendo objecto de divulgação por parte de algumas instituições universitárias que já preparam ou fazem a aplicação de instrumentos de gestão estratégica muito próximos da realidade empresarial, algumas das quais já usam ou ensaiam o a utilização de modelos como o *Balanced Score Card*.

5.1.2 - Objectivos

Apesar do trabalho desenvolvido ao nível teórico e empírico para enquadrar de forma clara e compreensível a vasta e complexa temática da informação institucional das universidades, o objectivo final neste capítulo é relativamente mais modesto e não vai além da tentativa de apresentar uma estrutura simplificada para um modelo de relato, baseada num quadro reduzido de indicadores de capital intelectual.

Esta estrutura de modelo não se pode considerar ainda no estado de “pronto a usar”, uma vez que requererá de algum trabalho de adequação e configuração final em cada instituição e que deve ser integrado num esforço de aperfeiçoamento contínuo com base na experiência adquirida com o seu uso continuado.

Se no processo de preparação e implementação forem seguidas algumas das linhas metodológicas simples que referimos à frente, este esforço pode vir ter sensíveis reflexos internos no domínio da divulgação de informação dos intangíveis e, eventualmente, também nos respectivos processos de enquadramento estratégico e de gestão corrente.

Tendo em conta a perspectiva eminentemente prática pela qual alinhámos previamente o objectivo a atingir, julgamos que se deve colocar, neste ponto do trabalho, uma questão simples e directa, sobretudo a pensar na posição que poderá assumir um qualquer utilizador potencial perante a nossa proposta:

- Porque razão é que as universidades se deverão dar ao trabalho de preparar e divulgar publicamente um conjunto de indicadores de capital intelectual, que são a base da nossa proposta de “modelo”, se para tanto não existir qualquer obrigatoriedade ou mesmo simples recomendação das autoridades políticas e administrativas, da tutela ou das suas próprias organizações corporativas?

Esta é uma questão muito pertinente, tanto mais que as universidades já estão submetidas a uma vasto leque de obrigações declarativas, como referia um dos nossos entrevistados, no final do capítulo anterior. Porque, não havendo obrigação, terá que haver alguma motivação forte.

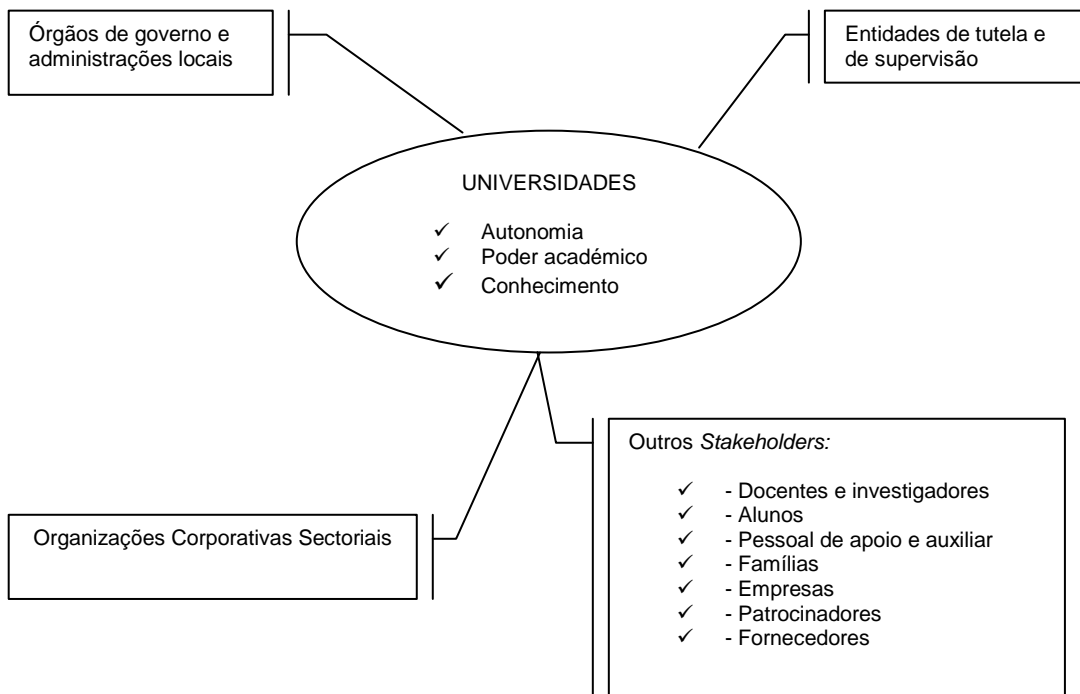
Como é sabido, e com raras excepções como o caso da Áustria (LEITNER, 2004), verifica-se na generalidade dos países uma total ausência de tal obrigação ou recomendação. Assim, a divulgação de informação sobre o Capital Intelectual, sem dúvida um ponto muito sensível na estratégia de comunicação, só pode mesmo ser motivada por algum interesse residual das próprias universidades no assunto ou pela percepção de algumas vantagens competitivas que daí lhes possam advir.

No Capítulo 2 procurámos reunir algum material teórico em redor do panorama da divulgação voluntária de informação pelas organizações, empresariais ou outras e sobre o especial papel que as universidades desempenham no actual contexto da Sociedade do Conhecimento. Nos Capítulos 3 e 4 apresentámos alguns resultados de observação de práticas e de recolha de opiniões sobre a matéria.

No entanto, de tudo o que foi dito aí, das conclusões a que se conseguir chegar no trabalho empírico e de outras reflexões e opiniões recolhidas, como MALCATA (2001:120), OCDE (2004:22) ou SANTOS *et al* (2005:169) pensamos poder aduzir algumas razões que parecem suficientemente motivadoras para que as universidades considerem o interesse e a utilidade de tal prática de divulgação, mesmo numa base puramente voluntária.

Podemos enquadrar essas motivações em três níveis distintos: o superestrutural, o estratégico e o das boas práticas de gestão corrente. Procuramos fundamentar e desenvolver a seguir cada um deles, considerando que constituem outros tantos pontos fortes a favor da nossa proposta:

1º - Enquadramento superestrutural: - as universidades são largamente reconhecidas e aceites como as grandes organizações do Conhecimento e estão dotadas de um poder académico e de uma autonomia funcional e organizativa assinaláveis; mas nem por isso deixam de estar sujeitas a fortes pressões de um conjunto muito vasto de interessados no seu funcionamento e por ele afectados (*stakeholders*)², sejam as autoridades políticas e os órgãos governamentais, as entidades de tutela e as próprias organizações corporativas sectoriais ou ainda um leque muito variado de potenciais interessados, internos e externos, como procuramos representar no quadro seguinte:



Quadro 5.1 – Enquadramento superestrutural. Fonte: - elaboração própria

² Seguimos de perto para este conceito FREEMAN (1984) e FREEMAN e REED (1983)

Apesar deste complexo enquadramento superstrutural, as obrigações e/ou recomendações de divulgação pública de informação institucional que impendem sobre as universidades na generalidade dos países podem considerar-se relativamente reduzidas e pouco vinculativas; para além disso, não se encontram disposições legais, prudenciais ou de tutela que apontem para uma harmonização mínima para todo o sector do ensino superior; e por isso os eventuais modelos de divulgação variam significativamente segundo o regime legal em que cada uma se enquadra.

Apenas ao nível da informação financeira tradicional, enquadrada nos modelos contabilísticos de prestação de contas anuais, se encontra alguma obrigatoriedade de divulgação externa de elementos informativos; mesmo assim, em alguns casos, como o caso de Portugal, nem mesmo esta obrigação básica ainda é objecto de cumprimento generalizado, limitando-se ao cumprimento das normas legais de depósito das contas. Mas a informação financeira relativa às universidades não é certamente o tipo de informação que maior relevância apresenta para a grande maioria dos *stakeholders*, pois estes estarão mais interessados na qualidade e nas evolução das performances relativas às actividades específicas do que nos seus resultados financeiros.

Por outro lado, existem algumas entidades públicas ou de tutela, além das próprias organizações corporativas do sector, muito variadas e diversificadas de país para país, que recebem e centralizam diferentes tipos de informação produzida pelas universidades, essencialmente com carácter académico, científico e financeiro. Em geral tal informação não está harmonizada e não é objecto de divulgação pública sistemática, muito embora possa ser consultada por eventuais interessados em determinadas condições e apareça com alguma frequência integrada em estudos e publicações relativas ao ensino superior, quase sempre em formatações agregadas que não permitem uma eventual análise individual.

Parece-nos, contudo, que a divulgação limitada e esparsa de alguma da informação referida não é suficiente para configurar uma política coerente e generalizada de comunicação institucional das universidades, que se possa considerar dirigida à satisfação dos diferentes interesses informativos correntes, que poderão legitimamente ser invocados por cada um dos elementos indicados no quadro acima, e que poderão ser muitos e muito distintos. Por exemplo, a informação em que possam estar interessados os familiares de um futuro aluno não será seguramente a mesma que

interessará a um patrocinador de uma universidade ou a uma empresa com ela envolvida numa parceria científica ou técnica.

Entre tão distintos e variados interesses informativos poderão coexistir alguns pontos comuns, pois há aspectos informativos que todos os interessados reconhecerão como contribuições importante para atingir os grandes objectivos estratégicos através dos quais as universidades realizam a sua missão. Dentro dessas contribuições estarão seguramente, no nosso entender, as informações relacionadas com os intangíveis e o capital intelectual, seja numa perspectiva de performance de actividades e recursos, seja na óptica mais global de criação de valor para a instituição.

Assim, caso a universidade incorpore na sua estratégia de comunicação institucional e de marketing a necessidade de uma maior atenção aos seus *stakeholders* e aos respectivos interesses informativos (e não vemos porque não possa fazê-lo, como qualquer empresa, por exemplo, para melhorar a sua imagem externa de qualidade), confrontar-se-á inicialmente com dois desafios sem aparente alternativa:

- Ou divulga cada vez maiores volumes de informação institucional, seguindo uma política de informação única para todos os utilizadores;
- Ou, ao contrário, prepara e divulga n tipos de conteúdos informativos diferentes adaptáveis às necessidades específicas de cada utilizador.

Como estamos a assumir que esta divulgação de informação institucional se situa apenas no domínio voluntário, face à ausência generalizada de instrumentos de *enforcement*, vamos propor e defender, em alternativa, que as universidades avaliem e ponderem o seu interesse imediato em adoptar práticas correntes de uso de modelos bastante simplificados que:

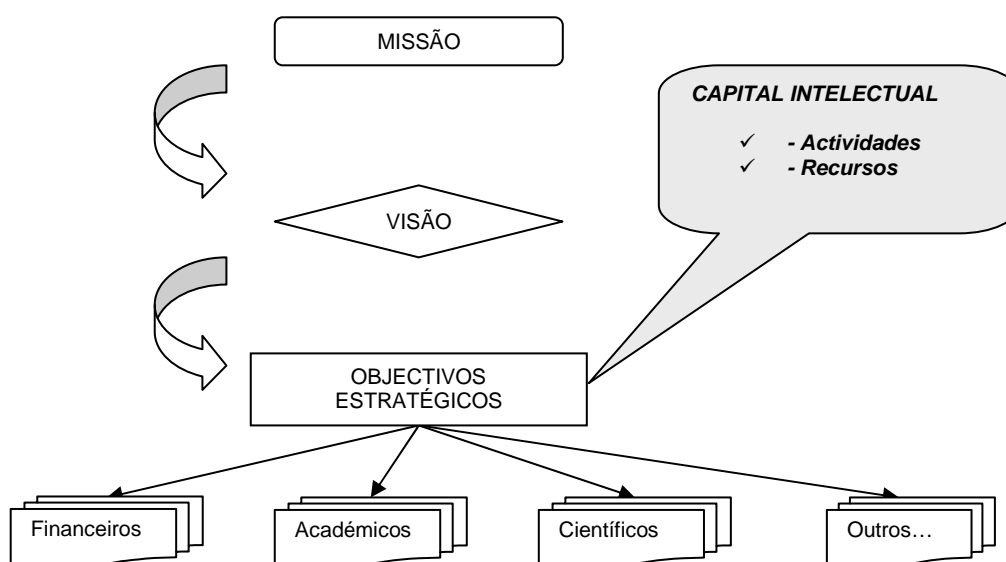
- Congreguem de forma ordenada e coerente um vasto leque de informação institucional centrada nos grandes objectivos estratégicos;
- Apresentem manifesto interesse para um grande número de potenciais utilizadores interessados.

Alguns desses modelos já estão a ser ensaiados no domínio empresarial, como referimos no Capítulo 2 e poderão constituir uma boa opção para as universidades no momento de dar resposta a tão diversas solicitações dos seus *stakeholders*, em especial os não institucionais (genericamente os designados por “outros” no quadro 5.1), já que

os restantes podem mais facilmente ter acesso privilegiado a informação muito desenvolvida e completa por outras vias que não a divulgação pública voluntária.

O objectivo central da nossa proposta encaixa nos conceitos básicos desses modelos, tentando agregar-lhes alguma informação relevante sobre as actividades intangíveis e sobre os recursos de capital intelectual, por reconhecer que a actividade das universidades depende em grande medida da forma como os recursos de capital intelectual evoluem e contribuem para os níveis de desempenho e para se atingirem os objectivos estratégicos.

2º - Planeamento estratégico: - partindo do pressuposto de que as instituições de ensino superior assumem as suas actividades intangíveis e os seus recursos de capital intelectual como um factor de sucesso competitivo, é de esperar que o contemplem no seu planeamento estratégico, quer na definição da missão e da visão, quer sobretudo na especificação dos objectivos estratégicos, como se procura representar no quadro seguinte:



Quadro 5.2 - Planeamento estratégico. Fonte: elaboração própria

Assim sendo, é também de esperar também que as universidades reconheçam um especial interesse na divulgação de informação sobre as performances no domínio das actividades intangíveis e do capital intelectual, pois esta divulgação pode gerar valor para a entidade, segundo PROYECTO MERITUM (2002:38), porque ajuda a melhorar a relação com os terceiros e tem um impacto importante na imagem da entidade.

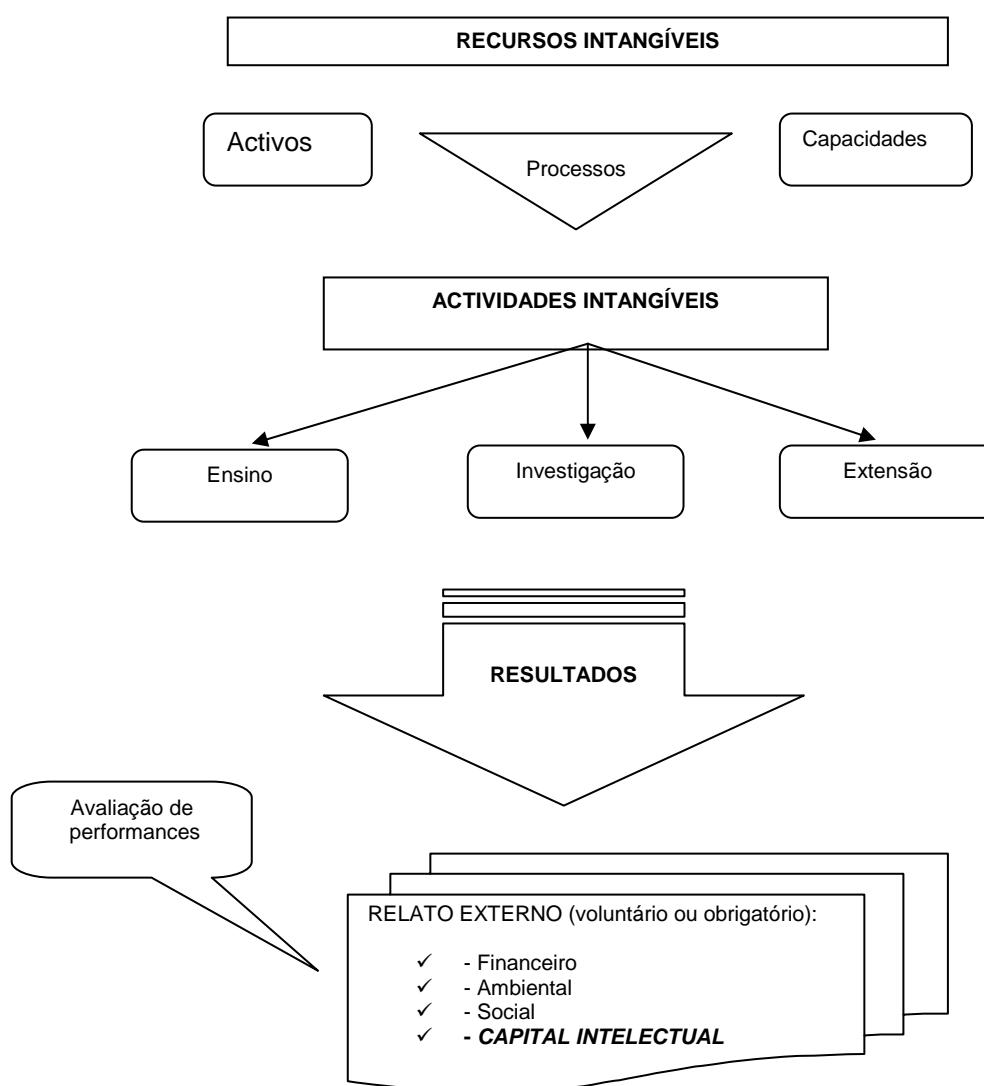
A necessidade crescente de estratégias fortes e adequadamente traduzidas em objectivos mensuráveis e susceptíveis de avaliação interna e externa decorre da própria evolução recente do ensino superior, confrontado com a globalização e com outros desafios fundamentais. As universidades ainda não estão sujeitas às leis mais duras da concorrência, mas não é descabido prever que tal possa começar a acontecer a muito curto prazo, estabelecendo-se a competição ao nível da qualidade para obter mais e melhores alunos, professores ou investigadores; como também para obter e diversificar fontes de financiamento e até clientes e parceiros para os serviços e produtos oferecidos ao tecido empresarial.

Em consequência, as universidades não poderão deixar de contemplar os múltiplos recursos intangíveis que constituem a principal base das actividades de ensino, da investigação e de extensão universitária, quer no seu planeamento estratégico quer na definição dos seus objectivos. Porque esses são os verdadeiros recursos críticos para qualquer daquelas actividades atingir os objectivos definidos.

As medidas de performance relativas a cada um objectivos a atingir deverão ficar bem definidas à partida e terão que ser implementadas ao longo do processo de controlo; muitas dessas medidas basear-se-ão indicadores mais ou menos elaborados, mas suficientemente coerentes para permitir também uma análise interna ao nível da gestão. Será possível partir desses indicadores para a utilização numa eventual prática de divulgação externa, do que resultarão significativas vantagens competitivas.

3º - Boas práticas da gestão corrente: - a gestão corrente de uma qualquer universidade no domínio dos intangíveis assenta na combinação de recursos e capacidades que vão estar envolvidas nos vários processos operacionais (ensino, investigação, extensão universitária) para produzir resultados compatíveis com os objectivos estratégicos definidos para cada um dos processos. Estes resultados deverão ser sempre sujeitos à adequada avaliação, seja interna ou promovida por entidades exteriores, no contexto dos sistemas e processos que têm vindo a ser implementados

um pouco por todos os países. A questão consequente deste cenário será a de discutir até que ponto pode interessar à instituição a divulgação externa voluntária do essencial dessa avaliação de performances. Esta poderá ser uma larga discussão, mas o facto é que os pontos do inquérito do Capítulo 4 que abordaram esta questão mereceram um consenso muito generalizado. O quadro seguinte procura ilustrar esta questão:



Quadro 5.3 – Boas práticas de gestão corrente. Fonte: - elaboração própria

As universidades que desenvolvem o seu planeamento estratégico já têm ao dispor um quadro de indicadores relativos às actividades e aos recursos intangíveis envolvidos, e podem ter todo o interesse em utilizar essa fonte de informação para dela retirar um conjunto significativo de indicadores, cuja divulgação poderá contribuir para a tal melhoria da sua imagem junto dos *stakeholders*, mesmo daqueles que não estão imediatamente interessados no essencial dessa informação; é que, mesmo para esses, a divulgação transmite uma imagem positiva de transparência e de vontade de informar.

Além disso, do processo de gestão corrente descrito no quadro anterior decorrem variadas informações da maior relevância para a maioria dos *stakeholders*, que podem ser suportadas nos indicadores já disponíveis e de uso simples. Em especial, os processos de avaliação de qualidade, internos ou externos, podem constituir uma boa fonte de elementos com aproveitamento para qualquer iniciativa de divulgação institucional, sem necessidade de um esforço suplementar.

Naturalmente que os utilizadores racionais da informação (e presumimos serão todos os *stakeholders* de uma universidade) não se limitam à avaliação da “informação divulgada” pela entidade e poderão sempre recorrer a outras fontes de informação directa ou indirecta; mas seguramente que levarão também em linha de conta o tipo e importância da “informação não divulgada” que vier a ser comprovada *a posteriori*.

Reportando-nos aos resultados da pesquisa nos *Websites* das Universidades Ibéricas, do Capítulo 3, verificamos que as conclusões parecem configurar um posicionamento e um conjunto de práticas correntes relativamente desfavoráveis em relação a uma evidente transparência informativa. Sobretudo se nos situarmos numa perspectiva próxima do que se passa no sector empresarial há muito tempo, onde a competitividade está cada vez mais presente e obriga a um posicionamento claramente virado para o mercado e para os interesses informativos dos *stakeholders*.

Foi no pressuposto de que as universidades poderiam vir a ter algum interesse em assumir um posicionamento mais transparente e começar a ensaiar a divulgação de informação mais alargada, incluindo naturalmente a relativa aos intangíveis do conhecimento, que nos propusemos desenvolver uma proposta de modelo de divulgação de informação institucional especificamente referida ao capital intelectual.

Um tal instrumento foi pensado e estruturado como uma via para atingir alguns dos objectivos estratégicos mais importantes para a própria entidade, na medida em que:

- Permite fazer entender melhor e ilustrar o contributo dos intangíveis, nomeadamente do capital intelectual, para a concretização dos objectivos estratégicos da entidade e para a realização da sua missão;
- Pode complementar outros instrumentos de divulgação de informação institucional alargada, como por exemplo o GRI³, já de uso bastante generalizado ao nível das organizações empresariais e não empresariais;
- Pode ser uma fonte de motivação para a própria entidade elevar o nível do planeamento estratégico na área dos intangíveis e do capital intelectual;
- Permite ajudar a criar uma estrutura de indicadores de referência, que podem vir a ser harmonizados no ensino superior e que podem ser englobados em processos de avaliação de qualidade, interna ou externa;
- Vai contribuir para o aprofundamento dos estudos sobre modelos de capital intelectual, porque se trata uma aplicação operacional num sector muito específico e com uma complexidade largamente reconhecida;
- Pode enquadrar-se facilmente nas chamadas “boas práticas” de gestão e de governação, porque dá uma maior atenção a um vasto leque de *stakeholders* que, geralmente, têm alguma dificuldade de acesso à informação institucional das universidades.

Em síntese, mais do que um simples modelo de relato de capital intelectual, com efectivo interesse para os *stakeholders* da universidade, parece poderem deduzir-se interessantes “efeitos colaterais” muito positivos para a própria governação e para a sua gestão corrente na área dos intangíveis do conhecimento.

5.1.3 – Indicadores de capital intelectual

Vamos tomar como ponto de partida o pressuposto de que as instituições de ensino superior reconhecem a necessidade e/ou interesse em divulgar externamente informação institucional sobre o capital intelectual envolvido nas suas actividades, usando para o efeito os meios, os formatos e os conteúdos mais adequados à satisfação dos interesses informativos dos seus principais *stakeholders*. Julgamos que a

³ GRI (2002) ou GRI (2006).

fundamentação e a justificação para um tal pressuposto terão ficado suficientemente demonstradas não só ao longo da abordagem teórica, mas também no inquérito realizado no âmbito das Universidades Ibéricas.

Como cenário mais realista, vamos assumir que tal divulgação será essencialmente voluntária, embora possam vir a existir recomendações ou linhas de orientação oriundas da auto-regulação corporativa ou das entidades de tutela institucional, por exemplo. Assim seria relativamente fácil abordar a questão dos modelos a utilizar para o relato, porque cada instituição seria livre não só de divulgar, como também, querendo fazê-lo, de construir, adquirir, copiar ou ajustar um determinado modelo que julgue mais significativo e adaptado às suas necessidades / interesses. Mas esta via poderia resultar num evidente prejuízo para a comparabilidade e, eventualmente, para o melhor aceitação e reconhecimento por parte de alguns *stakeholders*.

A questão seguinte à decisão de divulgar será obviamente a discussão da forma, isto é, do tipo de modelo a adoptar e da sua adequação à realidade em causa. E as outras questões subsequentes têm a ver com os instrumentos de medida a utilizar e com a caracterização dos conteúdos informativos.

Os chamados “modelos de capital intelectual”, que podem ser tomados como referência neste contexto do relato, são muito variados, como se referiu no Capítulo 2 e estão, em geral, mais adaptados para uma função de gestão do que para a divulgação externa de informação. O objectivo do nosso trabalho consiste em partir desta realidade para apresentar uma proposta de adequação de um modelo à função específica da divulgação, o qual deve ser baseado naturalmente em indicadores, dada a própria natureza das actividades e recursos intangíveis envolvidos, a qual ainda não permite o seu reconhecimento e avaliação dentro dos normativos contabilísticos.

Por isso, introduzimos este ponto prévio para fazer uma referência mais alargada à questão dos indicadores de capital intelectual, que se pode considerar transversal à quase totalidade dos modelos conhecidos e que assumirá no domínio do relato um papel fundamental, pela sua natureza de elementos de síntese e de simplificação de matérias que se podem apresentar algo complexas para o utilizador menos familiarizado.

A utilização de indicadores para efeito de divulgação de informação institucional das universidades é defendida por autores como HERRANZ BASCONES (2005:76) ou DIXON e COY, (2006:6) que citam uma recomendação do “*National Committee of Inquiry*

into Higher Education” aconselhando a definição interna e externa de indicadores adequados à missão da universidade para medir o ensino, a investigação, a situação financeira, os recursos humanos, os alunos e o feedback, as actividades comerciais, as infra-estruturas e outros serviços.

Neste contexto, tomaremos por orientação o conceito de indicador adoptado em AECA (2002,b:35) e em (CIC, 2003,a:15) como sendo um instrumento empírico que permite representar em alguma medida a dimensão teórica de uma variável ou de um factor chave que se pretende medir. Este conceito distingue a variável ou o factor propriamente ditos do indicador que se usa para os representar e medir. Distingue também o conceito de indicador do conceito de rácio, pois este último é uma relação entre magnitudes que amplificam e melhoram o seu significado em relação ao que resulta da análise isolada; como estas magnitudes podem ser indicadores, podemos dizer que a distinção advém do facto de todos os rácios serem indicadores, mas nem todos os indicadores assumirem a forma de rácio.

Outra forma para exprimir o conceito de indicador, mais direccionada à gestão, é apresentado em AECA (2002,a:15) como sendo a unidade de medida que permite o seguimento e evolução periódica das variáveis chave de uma organização, mediante a comparação com os correspondentes referentes internos e externos.

Por sua vez em CIC (2003,a:15) é adoptado o conceito de indicador de medição de capital intelectual como sendo um instrumento de valorização dos activos intangíveis das organizações expressos em diferentes unidades de medida.

Para além desta abordagem conceptual, importa referir alguns dos principais atributos e qualidades que devem estar associados aos indicadores para que relevem a sua adequada capacidade informativa (CIC, 2003:15), nomeadamente:

- Relevância, para que a informação veiculada seja fundamental para informar, controlar, avaliar e tomar decisões;
- Pertinência, para que o conteúdo expresso pelo indicador seja claro, adequado ao que se quer medir e se mantenha no tempo;
- Objectividade, de modo a que o seu cálculo não seja ambíguo e que se possa avaliar a sua fiabilidade, se necessário;
- Interpretação inequívoca, para não permitir diferentes interpretações;

- Acessibilidade, para que a sua obtenção tenha um custo aceitável e seja fácil de calcular e interpretar.

Considerando a relativa amplitude conceptual, os variados conteúdos possíveis e as diferentes formas de medição e apresentação, os indicadores podem ser objecto várias classificações, como a apresentada em AECA (2002,b:37):

- Indicadores externos e internos, relativos a variáveis ou factores que se produzem, respectivamente, fora da entidade ou no seu interior;
- Indicadores quantitativos e qualitativos, conforme se expressam em magnitudes numéricas ou em outros formatos não numéricos;
- Indicadores monetários e não monetários, conforme se traduzem em unidades monetárias ou em outras unidades ou formatos;
- Indicadores financeiros e não financeiros, consoante relacionam a evolução do factor chave com a situação financeira ou económica da entidade ou estabelecem outras medidas não financeiras do factor chave;
- Indicadores de resultado e indicadores de processo, sendo que os primeiros medem o que aconteceu, os factos passados, estando mais relacionados com a eficácia de consecução dos objectivos; enquanto que os indicadores de processo medem o que está acontecendo no momento, envolvendo a variável tempo e relacionando-se com a eficiência.

Uma outra questão central relativa aos indicadores tem a ver com os dois momentos fulcrais da sua existência: - a sua elaboração e a sua utilização. Os indicadores não devem constituir objectivos em si mesmos, mas ser instrumentos que contribuem para informar e esclarecer, através de interpretações e valorizações de acordo com determinados padrões (CIC, 2003:15). Por isso, quer a sua elaboração quer a sua utilização devem ter em conta os referenciais que podem afectar os seus atributos para precaver a eventualidade de manipulações num e noutro daqueles momentos.

Estas questões são ainda mais pertinentes no domínio dos intangíveis, onde este trabalho se situa, dado que não existem normativos e referenciais que constituem uma estrutura conceptual de larga aceitação. Daí a facilidade com que proliferam sistemas de indicadores associados à grande variedade de modelos que tem vindo a surgir nos

últimos anos e já antes caracterizados; alguns desses indicadores podem mesmo ser de difícil construção e interpretação e em geral não encontram aceitação generalizada.

Assim, parece justificado e importante que nos debrucemos um pouco sobre os aspectos relacionados com a preparação e utilização de indicadores de capital intelectual. Para o efeito vamos acompanhar de perto dois dos “*Documentos Intellectus*” produzidos pelo “*Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC)*”, o documento nº 4 (CIC, 2003,a) e o documento nº 5 (CIC, 2003,b), na medida em que, como à frente justificaremos, será o “Modelo Intellectus” que irá constituir a principal referência para a proposta que formularemos.

A metodologia de preparação de indicadores pode seguir uma via dedutiva ou uma via indutiva e, ainda, combinar as duas. Na via dedutiva os indicadores serão a resultante final do processo de definição do modelo nos vários níveis, com as respectivas componentes e variáveis que se pretendem avaliar e medir através dos indicadores. Na via indutiva parte-se da observação empírica de indicadores no terreno dos recursos e das actividades intangíveis, para construir a partir deles os elementos do modelo, que já surgem assim associados a um ou mais indicadores de medida.

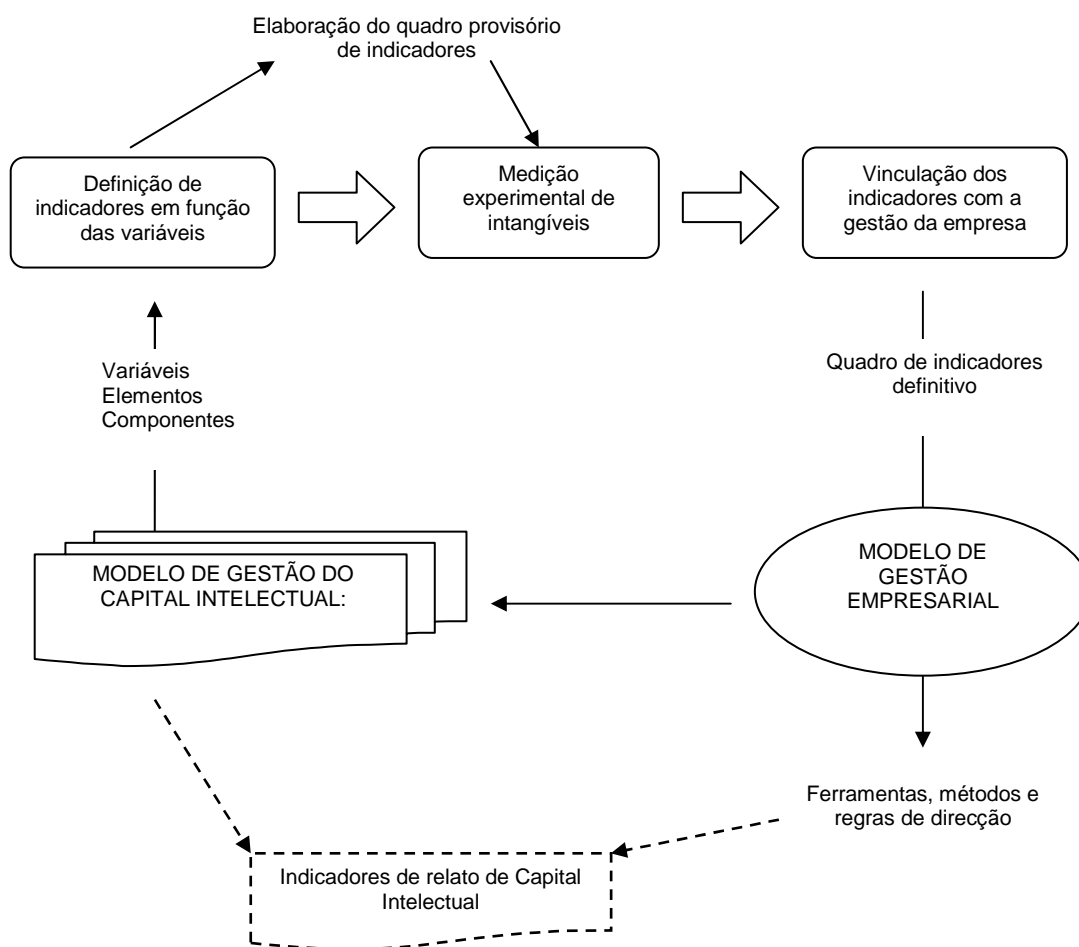
A combinação das duas metodologias poderá, por exemplo, partir da via dedutiva para estabelecer quadros provisórios de indicadores que depois são contrastados no terreno através de estudos empíricos de aplicação e medição; depois continua-se e repete-se o processo de aperfeiçoamento progressivo do quadro de indicadores.

De qualquer modo torna-se indispensável que a selecção teórica e a posterior construção prática de indicadores seja feita de uma forma muito cuidada e obedecendo a critérios rigorosos claramente estabelecidos e aplicados.

Na opinião de BOTE *et al.* (2006:35) o desenvolvimento do uso de indicadores sobre resultados da actividade pública beneficiou em grande medida das melhorias tecnológicas que reduziram os custos de obtenção, armazenamento e processo de informação. Esta redução de custos directos de construção de indicadores de gestão converteu-os em ferramentas imprescindíveis, cujo uso apresenta muitas vantagens.

Mesmo assim, deve ter-se presente que os indicadores não passam disso mesmo: são indicadores e não a realidade. Por maior que seja a bateria de indicadores que se construa para representar uma situação, algo da realidade nos escapará sempre.

O esquema seguinte ilustra o processo de elaboração e aperfeiçoamento de um quadro de indicadores, de acordo com CIC (2003,a:19):



Quadro 5.4 -Processo elaboração de indicadores. Fonte: - adaptado de CIC

Outro aspecto fundamental da preparação e elaboração de indicadores tem a ver com a necessária vinculação dos indicadores com as linhas estratégicas da entidade, na medida em que é necessário definir previamente quais são as actividades e os recursos intangíveis em relação aos quais interessa construir informação para analisar, medir, tomar decisões e, eventualmente, divulgar. Naturalmente as entidades não irão envolver meios e esforços em áreas que não sejam estrategicamente importantes (salvo tratando-se de elementos de informação externa obrigatória).

Daí decorre um largo debate em torno dos efeitos dos indicadores na transparência e na comparabilidade das entidades, na medida em que estas, na ausência de quadros de regulação ou de harmonização, estas tenderão a criar (e a divulgar) apenas os indicadores que mais se coadunam com as próprias linhas de planeamento estratégico, o que pode nada ter a ver com as necessidades informativas dos *stakeholders*.

No que se refere à utilização, são apontados em CIC (2003,a:21-30) princípios básicos de utilização, características, categorias de classificação, sistemas de validação e *benchmarking*. Estes elementos encontram-se resumidos em CIC (2003,b:57) numa tabela reproduzida aqui para finalizar esta resenha em torno dos indicadores:

Aspectos básicos no desenho de indicadores

Princípios de utilização	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permanência no tempo ▶ Agregação de indicadores ▶ Transparência de gestão
Características dos indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Simplicidade ▶ Objectividade ▶ Carácter estratégico
Categorias de classificação	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Critério dinâmico <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicador de actividade intangível ✓ Indicador de activo intangível ▶ Critério funcional <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores de eficiência ✓ Indicadores de eficácia ✓ Indicadores de inovação ✓ Indicadores de equilíbrio organizativo ▶ Critério informativo <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores de primeiro nível ✓ Indicadores de segundo nível ✓ Indicadores de terceiro nível ✓ Indicadores de quarto nível ▶ Critério de globalidade <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores globais ✓ Indicadores específicos
Sistema de auditoria de intangíveis e validação de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relevância ▶ Correspondência ▶ Solidez ▶ Exactidão ▶ Precisão ▶ Comparação
<i>Benchmarking</i> de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Interno ▶ Competitivo ▶ Não competitivo ▶ Ótimo reconhecido

5.2 – Proposta para um modelo de relato de capital intelectual

5.2.1 – Pressupostos

A elaboração da presente proposta parte dos objectivos indicados no ponto 5.1.2 e pode considerar-se fundado em três pressupostos básicos que o identificam com a realidade específica das universidades ibéricas, em trono da qual tem vindo a ser desenvolvido o nosso trabalho:

- Existe suficiente justificação dedutiva, apresentada anteriormente, para fundamentar o interesse das próprias universidades no desenvolvimento e aplicação de modelos de divulgação de informação institucional relativa ao capital intelectual, utilizando para o efeito um modelo de indicadores adequado;
- A necessidade de reforço e alargamento da informação institucional, nomeadamente na área dos intangíveis e do capital intelectual, foi também validada de forma inequívoca pela maioria dos respondentes ao inquérito descrito no Capítulo 4;
- O modelo a desenvolver deverá ter efectiva capacidade de aplicação prática, ser de fácil uso e contribuir para uma maior transparência e comparabilidade do sector no ensino superior.

No entanto, considerando a implementação e utilização corrente do modelo, deve fazer-se referência prévia a alguns pontos importantes para a sua aceitação, compreensão e aplicação:

- O modelo proposto não é um produto de aplicação automática, pois carece de adaptação a cada caso concreto, muito embora seja desejável respeitar a sua estrutura geral, para não o desvirtuar;
- O desenho final dos indicadores e as fórmulas para o seu cálculo deverão ser desenvolvidos em função dos instrumentos de gestão interna e das fontes de dados de que a universidade dispuser, procurando evitar-se assim uma carga administrativa adicional;
- O formato final da divulgação e os meios a utilizar para o efeito podem também ser adaptados a cada caso, parecendo ser, no entanto, bastante recomendado o uso da Internet, tanto mais que o uso tal meio foi quase

consensual nas respostas do inquérito e que é aquele que melhor corresponde à mais fácil utilização por parte dos designados “outros *stakeholders*” referidos no quadro 5.1.

Estabelecidos os pressupostos e feitos estes considerandos, apresentamos a seguir a caracterização da estrutura do modelo.

5.2.2 – Caracterização da estrutura geral do modelo

A definição e caracterização da estrutura geral para o modelo rodearam-se de algumas dificuldades e obrigaram a fazer algumas opções de base no que se refere às fontes de referência, que foram essencialmente duas:

- Por um lado, a grande variedade dos chamados “modelos de capital intelectual, referidos no Capítulo 2, que vêm sendo desenvolvidos desde o início dos anos 90 do passado século e que são essencialmente vocacionados para a gestão e para utilização interna à própria organização (CIC 2003,b:79); dentro destes mereceram especial destaque o “Modelo Intellect” do PROYECTO MERITUM (2002) e para o “Modelo Intellectus” de CIC (2003, b);
- Por outro, estrutura teórica desenvolvida previamente e que foi objecto de inquérito, cujos resultados foram apresentados no Capítulo 4; esta fonte, por sua vez, já era resultante em grande parte da fonte anterior, como se referiu.

Relativamente à primeira daquela fontes, que se concretizou através de uma revisão dos modelos de CI, a preocupação foi sempre no sentido de identificar algumas características estruturais dos próprios modelos que facilitassem a compreensão externa dos processos de gestão dos recursos e das actividades intangíveis e dos respectivos factores de avaliação.

O objectivo central era procurar deixar claro para o utilizador da informação, através dos elementos informativos a divulgar: i) - quais e em que medida eram utilizados os recursos pela instituição (*inputs*) e ii) - em que actividades e com que eficiência tinham sido utilizados e a relação das performances com os objectivos estratégicos da

universidade (*outputs*), na linha do que é recomendado nas directrizes do PROYECTO MERITUM (2002).

A generalidade dos modelos não apresenta estruturas similares nem indicações específicas para efeito de divulgação, mas podem ser verificadas algumas características similares e certas constâncias em termos das componentes e dos elementos que podem ajudar nas tarefas de construção do modelo. Uma das primeiras tarefas foi tentar identificar os pontos comuns ou aproximados para procurar reflecti-los na formulação da estrutura a propor.

No entanto a tarefa não se apresentou nada facilitada face à grande diversidade de concepções e soluções existentes, a começar pelo próprio conceito operacional de capital intelectual, o que obrigou a reduzir apenas a algumas opiniões e posições sobre as componentes elementos a considerar. Uma delas é da COMISSÃO EUROPEIA (2006:10), que diz que o Capital Intelectual tem sido definido como a combinação dos recursos e actividades de uma organização dos elementos Humano, Organizacional e Relacional. Uma outra é da COMUNIDAD DE MADRID (2002:24) diz que o conceito de capital intelectual deve ser entendido como o valor total dos activos intangíveis que uma organização possui num determinado momento do tempo, configurado por um conjunto de conhecimentos e activos intelectuais que se podem estruturar em três elementos: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

Além disso, procurámos fazer uma análise global de alguns modelos com elementos comuns, com aplicações já desenvolvidas e com maior potencial para a utilização na divulgação. Na versão final opção adoptada para a estrutura geral está próxima dos modelos Intellect e Intellectus, já refeenciadaos atrás e que também já tinham servido de base à elaboração do questionário do Grupo C do inquérito. As características mais relevantes são naturalmente similares às indicadas para o Modelo Intellectus (CIC 2003, b:38), podendo assim afirmar-se que modelo procura ser:

- Sistémico, porque utiliza uma estrutura que procura relacionar entre si todos os elementos presentes no quadro operacional dos intangíveis e faz a sua articulação com a função estratégica da instituição;
- Aberto, porque enquadra a perspectiva dos elementos internos com os elementos de ligação ao meio envolvente, que na sua construção quer na sua utilização;

- Dinâmico, porque visa dar a conhecer uma perspectiva de evolução ao longo do tempo, tanto pela natureza dos indicadores, como pela utilização de comparativos entre diferentes períodos;
- Flexível, por que permite uma grande variedade de soluções para cada entidade em função da estratégia e do modelo de gestão corrente;
- Adaptativo, porque pode ser adequado às características da instituição e aos objectivos específicos a atingir, incluindo desde logo os próprios *stakeholders* a eleger com destinatários preferenciais.

No entanto, ao longo da formulação procurou-se introduzir a necessária adaptação e alguma inovação, devendo esta ser considerada sobretudo ao nível da aplicação sectorial que propomos, que aliás se integra também nas recomendações finais de (CIC 2003, b:77), nomeadamente no que se refere à tentativa de harmonização com as directrizes do PROJECTO MERITUM (2002) e à adaptação sectorial ao nível do terceiro sector.

Uma das vertentes mais polémicas no que se refere às potencialidades de implementação futura de modelos de capital intelectual, tem a ver exactamente com a necessidade de desenvolver aplicações específicas em diferentes sectores de actividade, não só para fomentar a adesão das empresas e de outras organizações, como também para criar capital de experiência que possa conduzir a futuros esforços de harmonização de soluções e de linhas de orientação⁴.

Um dos aspectos mais importantes da construção da estrutura centra-se na garantia da coerência interna do modelo, não só no seu desenho e formulação teórica, mas sobretudo na sua aplicação prática e no seu funcionamento efectivo. Esta coerência deve permitir que fique assegurada uma ligação estrutural entre os níveis estratégico e o nível operacional, sem a qual a utilidade da informação divulgada ficará limitada a um aglomerado de números sem grande sentido final, que deve ser o de dar a conhecer a forma como a entidade utiliza os recursos para desenvolver as actividades, cumprir a sua missão e criar valor.

⁴ Este tema foi objecto de largo debate no encerramento do IC Congress 2007, realizado em Haarlem, Holanda, de 2 a 4 de Maio, com a presença de alguns dos mais destacados académicos e profissionais da área do capital intelectual, como Leif Edvinson, Patrick Sullivan, Karl-Erik Sveiby, Joseph Kessels e outros

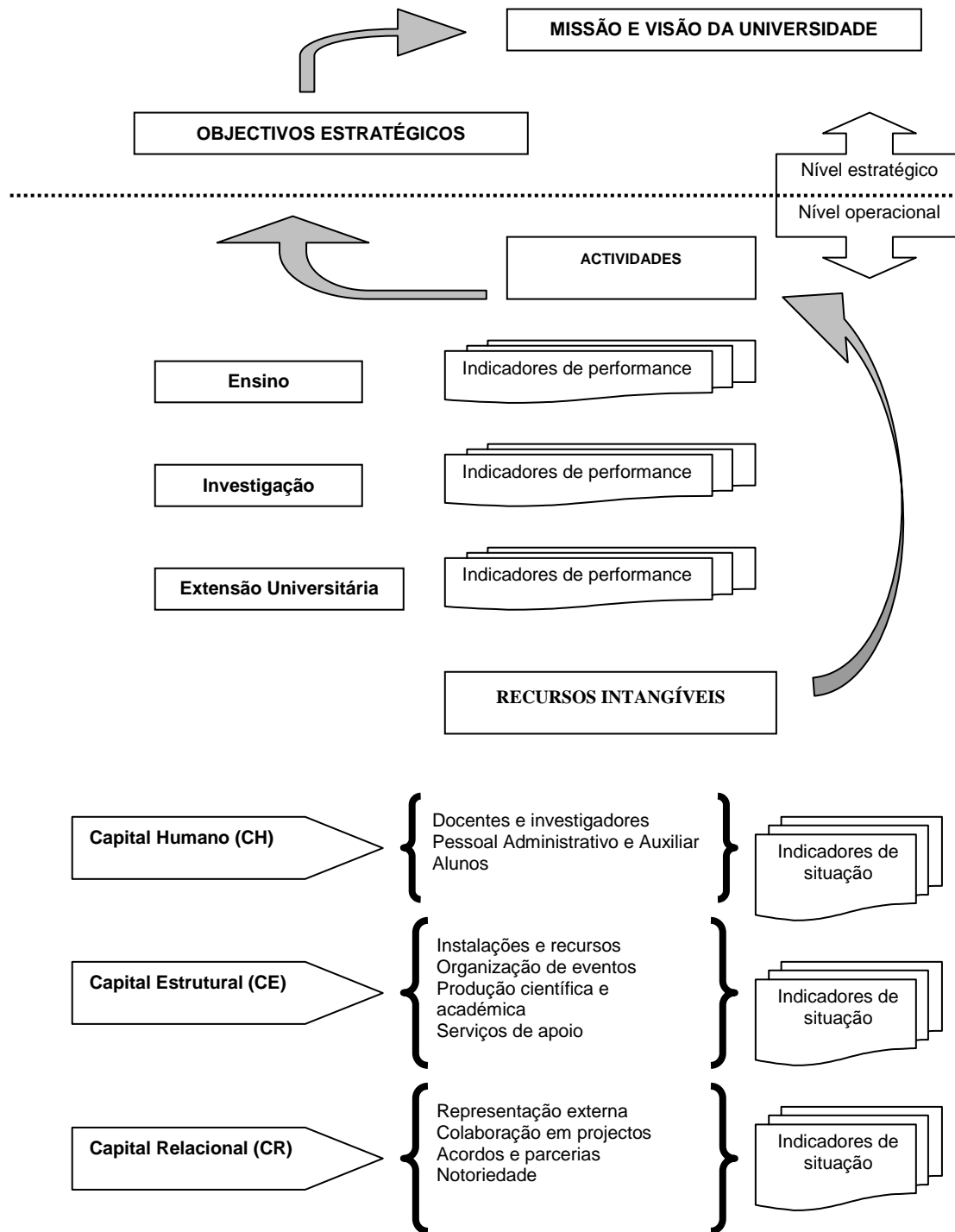
O conceito de criação de valor está actualmente muito presente em todos os desenvolvimentos da gestão capital intelectual, mas não deve ser tomado estritamente no sentido financeiro, pois há muitas formas de aumentar o valor da entidade sem que tal se possa expressar imediatamente em unidades monetárias. Este aspecto é particularmente importante quando estamos a tratar de organizações não empresariais que não tem objectivos lucrativos, como é o caso de uma grande parte das universidades.

Assim, foi possível chegar a uma formulação que nos pareceu aceitável para a estrutura geral a propor e que poderá ser a base para um modelo de divulgação de capital intelectual utilizar no contexto da divulgação de informação institucional das universidades.

Sem prejuízo de a mesma estruturação não poder servir de base para outros fins internos, como a definição de estratégias ou a gestão corrente. No entanto, devemos sublinhar que ela foi pensada para a divulgação num enquadramento de uma estratégia de comunicação das universidades que esteja centrada no conceito alargado de *stakeholder*.

A realidade institucional subjacente é considerada em dois níveis distintos, o nível estratégico e o nível operacional, que não deixam de estar sempre interligados. Ao nível estratégico são consideradas a missão e a visão da universidade e também os objectivos estratégicos que tenham sido definidos em função daquelas. Ao nível operacional são consideradas as actividades típicas das universidades e os recursos de capital intelectual que são utilizados para as prosseguir.

A estrutura proposta pode ser representada como se indica no quadro seguinte, onde se procura simbolizar os dois níveis atrás referidos e também a sequência informativa que deve fluir entre os referidos níveis e que deve depois transparecer na divulgação externa.



Quadro 5.6 – Estrutura geral do modelo. Fonte: - elaboração própria

Para melhor compreensão especificam-se a seguir, de forma sucinta, cada um dos conteúdos do modelo de relatório de capital intelectual a produzir com base na estrutura proposta, nos dois níveis considerados, o nível estratégico e o nível operacional, que se podem considerar separados por razões metodológicas, mas que integram a mesma realidade:

- **Missão e visão:** - breve descrição do contributo dos intangíveis para a concretização da missão e visão no período a que se refere o relatório, numa perspectiva crítica que contemple factores positivos e negativos;
- **Objectivos estratégicos:** - referência aos objectivos estratégicos específicos definidos para o período em causa e indicação da importância de cada uma das actividades para o maior o menor sucesso obtido, através de desvios quantificados e, se possível, apresentando comparativos com períodos anteriores e com informação previsional;
- **Actividades:** - apresentação comentada dos indicadores de performance de cada uma das seguintes actividades, especificando os desvios em relação ao planeamento e os comparativos com períodos anteriores:
 - Ensino, incluindo quer as graduações, quer as pós-graduações
 - Investigação científica
 - Extensão universitária
- **Recursos intangíveis:** - apresentação comentada dos indicadores relativos os recursos intangíveis associados aos recursos de capital intelectual que a universidade utiliza correntemente; neste contexto são apresentados já desdobrados nas componentes consideradas em muitos modelos como refere SÁNCHEZ e tal. (2006:3) e nomeadamente no Modelo Intelect e o Modelo Intellectus e nos respectivos elementos considerados para este modelo específico:
 - Capital Humano (CH): - considerando aqui os seguintes elementos:

- ✓ Docentes e investigadores, tratados em conjunto porque na quase totalidade das situações desempenham ambas as funções;
- ✓ Pessoal administrativo e auxiliar
- ✓ Alunos, quer de graduação quer de pós-graduação
 - Capital Estrutural (CE): - considerando os seguintes elementos:
 - ✓ Instalações e recursos materiais de apoio ao ensino e à investigação
 - ✓ Organização de eventos
 - ✓ Produção científica e académica
 - ✓ Serviços de apoio
 - Capital Relacional (CR): - considerando os seguintes elementos:
 - ✓ Representação externa na instituição
 - ✓ Colaboração da instituição em projectos externos
 - ✓ Acordos e parcerias
 - ✓ Notoriedade

Para efeitos de relato externo (porque é esse o objectivo da nossa proposta) a representação e avaliação das performances das actividades indicadas é feita através de indicadores de performance de 1º nível, simples ou resultantes da agregação de diversos indicadores de nível inferior.

No que se refere aos recursos, serão utilizados indicadores de situação para cada um dos elementos atrás descrito, podendo estar associado a cada um desses elementos um ou mais indicadores de 1º nível, simples ou resultante de agregação, conforme tabela abaixo:

Tabela 5.2 - Tabela de Indicadores

Elementos	Indicadores	
Actividades		
Ensino	C11	Eficiência do ensino e da formação graduada
	C12	Eficiência do ensino e da formação pósgraduada
Investigação	C13	Produtividade global da actividade investigadora
Extensão universitária	C14	Eficiência das actividades de extensão universitária
Capital Humano (CH)		
Docentes e investigadores	C21	Qualificação académica e profissional do pessoal docente e investigador
	C22	Mobilidade dos docentes e investigadores
	C23	Produtividade científica dos investigadores
Pessoal adm. e auxil.	C24	Qualificação profissional do pessoal administrativo, técnico e auxiliar
Alunos	C25	Produtividade académica dos alunos de graduação
	C26	Mobilidade dos alunos de graduação
	C27	Mobilidade dos alunos de pós-graduação
	C28	Empregabilidade dos alunos que completam cursos de graduação
Capital Estrutural (CE)		
Instalações e recursos	C31	Instalações e recursos materiais de apoio à qualificação e inovação pedagógica
	C32	Instalações e recursos materiais de investigação e desenvolvimento
Organização de eventos	C33	Organização de eventos científicos
	C34	Organização de eventos culturais e sociais
Produção científica e académica	C35	Patentes e outra propriedade intelectual desenvolvida internamente
	C36	Documentação científica produzida
	C37	Materiais de apoio pedagógico desenvolvidos internamente
Serviços de apoio	C38	Produtividade dos serviços administrativos, académicos e de apoio
Capital Relacional (CR)		
Representação externa	C41	Representação institucional em entidades socio-económicas externas
Colaboração projectos	C42	Colaboração institucional em projectos e actividades locais e regionais
	C43	Colaboração institucional em projectos e actividades nacionais e internacionais
Acordos e parcerias	C44	Relações e acordos com outras instituições de ensino superior nacionais
	C45	Relações e acordos com instituições de ensino superior internacionais
	C46	Parcerias com empresas e entidades investigadoras ou inovadoras
Notoriedade	C47	Notoriedade local e regional da instituição
	C48	Notoriedade nacional e internacional da instituição

Para além da formulação teórica, este conjunto de indicadores corresponde ao que foi submetido a validação pelos altos responsáveis das universidades ibéricas, através do inquérito descrito no Capítulo 4.

Nem todos não obtiveram idêntico grau de validação (ver Quadro 4.32, 4.33 e 4.34), mas mesmo assim decidimos mantê-los todos na proposta de modelo, tanto mais que nenhum dos indicadores foi objecto de rejeição clara pelos respondentes do inquérito.

A construção e cálculo destes indicadores agregados constituem o principal desafio para a sua implementação, como veremos no ponto seguinte, onde se apresentam, a título exemplificativo, algumas soluções para a definição de cada um dos indicadores.

5.2.3– Aplicabilidade no contexto das Universidades

Pode sempre discutir-se a proposta apresentada sob dois pontos de vista: - a sua consistência teórica e o seu efectivo interesse prático. Quanto ao primeiro, procurou-se ao longo do trabalho fundamentar e reforçar a possível consistência do modelo com os mais recentes desenvolvimentos teóricos nesta área. Quanto ao seu potencial interesse prático a questão só pode ficar verdadeiramente resolvida quando se fizerem suficientes aplicações no terreno, como é óbvio.

Mas, enquanto tais aplicações não se verificarem, o que se pode fazer é apresentar algumas das possíveis diligências e fases de preparação, implementação e enquadramento do modelo proposto, não com a intenção de criar qualquer tipo de guião ou norma prática, mas apenas para que os eventuais interessados possam fazer uma avaliação prévia da aplicabilidade no contexto da sua própria instituição.

Como antes referimos, a aplicabilidade do modelo não pode ser considerada automática, uniforme e imediata, pois a sua implementação deve ser precedida de um processo de adaptação e de ajustamento, com vista ao seu aperfeiçoamento sucessivo.

A seguir desenvolvemos os aspectos relativos à preparação e implementação, bem ao seu potencial enquadramento num contexto mais vasto de divulgação de informação institucional alargada.

5.2.3.1 – Preparação

No âmbito dos procedimentos para preparar a aplicação do modelo proposto, suposto integrado numa base de divulgação voluntária, podemos considerar cinco etapas sucessivas, pela ordem indicada ou por outra considerada mais adequada:

i) - Enquadramento estratégico

A estrutura do modelo pressupõe a existência e a aplicação corrente do planeamento estratégico institucional, onde estejam definidos os objectivos estratégicos na área dos intangíveis, quantificados ou quantificáveis através de indicadores previamente definidos e testados.

ii) - Listagem de utilizadores potenciais (*stakeholders*)

Embora o modelo procure ser muito abrangente em termos de potenciais utilizadores da informação, é evidente que a instituição pode definir previamente os *stakeholders* que vai procurar atingir de forma mais directa, eventualmente em função dos seus objectivos estratégicos de comunicação e de marketing. Em qualquer dos casos, deve ser elaborada uma listagem prévia de todos os possíveis interessados, com a definição do nível de prioridade para cada em função da sua importância estratégica.

iii) - Tipologia da divulgação (formato, suportes, periodicidade)

A tipificação do processo de divulgação deve ser também uma operação prévia porque pode condicionar significativamente a estrutura final do modelo. As três questões básicas a definir são:

- O formato de apresentação: - no ponto seguinte sugere-se um formato bastante simplificado, mas podem ser encontradas muitas soluções alternativas mais desenvolvidas;
- O suporte ou os suportes para a divulgação: - Internet, edição limitada em papel, difusão através dos meios de comunicação social, *displays* ou circuitos de imagem internos, etc.;
- A periodicidade: - muito embora no futuro possa ser pensável a disponibilização *online* deste e de outros tipos de informação institucional, o mais aceitável ser definir periodicidades de divulgação coincidentes com as

outras acções de comunicação institucional; mas parece-nos que, no mínimo, não poderá deixar de ser o período anual.

iv) - Selecção dos indicadores e respectivas origens de dados

Depois das três fases prévias, entra-se na fase crítica da preparação, pois o interesse e a viabilidade do modelo dependem sobretudo das características e da qualidade dos indicadores utilizados. No ponto 5.1.3 já desenvolvemos matéria teórica sobre o assunto e todo o restante trabalho dependerá naturalmente do tipo de indicadores que se pretendem utilizar e das respectivas fontes de obtenção de dados para a sua construção. No ponto seguinte procuramos exemplificar, com alguns os indicadores simples e agregados, como poderão ser representadas neste contexto as variáveis que incluímos no nosso inquérito e que foram genericamente validados pelos respondentes.

v) – Negociação interna dos indicadores

A questão da negociação interna dos indicadores foi uma das que obteve um nível de concordância mais baixa (ver o Quadro 4.29 e respectivos comentários). Apesar disso pensamos que esta diligência tem plena justificação na medida em que se verifica uma dupla qualidade de alguns importantes *stakeholders* (alunos, docentes, pessoal de apoio e auxiliar e, até, os próprios órgãos de governo e de apoio) que também podem ter influência nos níveis de desempenho e na preparação dos dados para a construção dos indicadores. Esta negociação deve, por isso, ser entendida também como um processo de esclarecimento para que a participação interna seja mais intensa e efectiva.

5.2.3.2 – Implementação

A decisão de implementar a divulgação de informação de capital intelectual através do modelo proposto não pode ser tomada isoladamente e pressupõe a prévia passagem pelas fases atrás descritas. Dentro desse processo, uma das decisões com maior impacto é o modelo final de apresentação. Por isso se justifica um certo cuidado a definição prévia de um formato de divulgação, que seja claro, sucinto e legível mesmo por não especialistas.

A nossa proposta para o formato de divulgação contempla um pequeno relatório com duas partes distintas:

- Uma parte essencialmente descritiva, que engloba todo o nível estratégico e cujo desenvolvimento depende do maior ou menor grau de interesse da entidade em divulgar os conteúdos da sua planificação estratégica. Mas para adequada compreensão e leitura dos indicadores, deve ser feita, pelo menos, uma descrição completa da missão e visão da entidade e a apresentação sintética dos objectivos estratégicos traçados em função da missão e visão; estes objectivos devem conter adequadas quantificações que permitam uma análise eficaz dos indicadores de performance e de situação;
- Uma segunda parte correspondente ao nível operacional, que é constituída por dois conjuntos de indicadores agregados, cuja construção é indicada a seguir:
 - ✓ Indicadores de performance, relativos a cada uma das principais actividades das Universidades consideradas par este efeito (ensino, investigação e extensão);
 - ✓ Indicadores de situação, relativos aos recursos de capital intelectual envolvidos nessas actividades e que foram considerados nos três componentes fundamentais do modelo adoptado (Capital Humano, Capital estrutural e Capital Relacional); para cada componente são considerados diversos elementos, aos quais pode corresponder uma ou mais variáveis, que são representadas por indicadores agregados.

Os valores dos indicadores podem ser calculados e apresentados para diferentes períodos sucessivos, o que permite uma análise comparativa numa base temporal. No esquema apresentado abaixo estão representadas, a título exemplificativo, três colunas para os períodos n , $n-i$ e $n+i$.

A seguir é apresentada um esquema da estrutura do modelo que pode ser adoptada para divulgação de um relatório de capital intelectual.

Modelo de Relatório de Capital Intelectual

NÍVEL ESTRATÉGICO					
Missão e visão	Informação descritiva...				
Objectivos estratégicos	Informação descritiva...				
NÍVEL OPERACIONAL					
Actividades / Elementos	Indicadores (Variáveis)				
	Nº	Designação	n-1	n	n+1
Actividades					
Ensino	C11	Eficiência do ensino e da formação graduada			
	C12	Eficiência do ensino e da formação pós-graduada			
Investigação	C13	Produtividade global da actividade investigadora			
Extensão	C14	Eficiência das actividades de extensão universitária			
Capital Humano (CR)					
Docentes e investigadores	C21	Qualificação académica e profiss. pessoal docente e investigador			
	C22	Mobilidade dos docentes e investigadores			
	C23	Produtividade científica dos investigadores			
Pessoal ad. aux	C24	Qualificação profissional do pessoal adm. técnico e auxiliar			
Alunos	C25	Produtividade académica dos alunos de graduação			
	C26	Mobilidade dos alunos de graduação			
	C27	Mobilidade dos alunos de pós-graduação			
	C28	Empregabilidade de alunos que completam cursos de graduação			
Capital Estrutural (CE)					
Instalações e recursos	C31	Instalações e rec. mat. apoio à qualific. e inovação pedagógica			
	C32	Instalações e rec. mat. de investigação e desenvolvimento			
Organização de eventos	C33	Organização de eventos científicos			
	C34	Organização de eventos culturais e sociais			
Produção científica académica e	C35	Patentes e outra propriedade intelectual desenvolvida interna/			
	C36	Documentação científica produzida			
	C37	Materiais de apoio pedagógico desenvolvidos internamente			
Serviços de	C38	Produtividade dos serviços administ. académicos e de apoio			
Capital Relacional (CR)					
Representação	C41	Representação em entidades socio-económicas externas			
Colaboração projectos	C42	Colaboração institucional em proj. e activ. locais e regionais			
	C43	Colaboração institucional em projectos e actividades nacionais e			
Acordos parcerias e	C44	Relações e acordos com outras IES nacionais			
	C45	Relações e acordos com outras IES internacionais			
	C46	Parcerias activas com entidades investigadoras ou inovadoras			
Notoriedade	C47	Notoriedade local e regional da instituição			
	C48	Notoriedade nacional e internacional da instituição			

Estes 28 indicadores agregados que integram o modelo, serão construídos a partir de indicadores de grau inferior, podendo pressupor-se diferentes situações quanto ao número de indicadores de base utilizados na construção dos indicadores agregados.

No caso de se dispor apenas de um indicador de base a solução é simples, porque o indicador agregado terá o seu valor ou um valor corrigido por um factor adequado.

No caso de ser necessário recorrer a diferentes indicadores de base a solução a adoptar poderá tornar-se mais complexa, pois deverá ser definido previamente um critério de ponderação para os indicadores de base, numa base teórica ou em resultado de experiência prévia.

Para não sobrecarregar o corpo central do trabalho e por se tratar de elementos com especial interesse apenas na vertente aplicacional, apresentamos no Anexo 5.1 algumas soluções exemplificativas para a definição e para a construção dos diversos indicadores agregados considerados no modelo.

5.2.3.3 – Contextualização na comunicação institucional

Um Relatório de Capital Intelectual não fará muito sentido se for considerado isoladamente em relação à restante comunicação institucional da instituição, pois deve ser integrado numa estratégia geral que sirva a sua missão e os objectivos definidos. Duas situações principais se podem apresentar:

- Ou se integra, de forma complementar, no conjunto de elementos que contemplam o processo normal de prestação de contas e a sua divulgação pública, em geral obrigatória;
- Ou deverá ser incluído em qualquer outro conjunto de informação institucional que a universidade queira divulgar com carácter voluntário, no âmbito mais vasto de informação sobre outras matérias sensíveis em termos institucionais, como o são as relacionadas com a chamada informação de sustentabilidade defendida em diversos instrumentos muito em voga, como o GRI por exemplo.

Aliás, sem prejuízo para outros enquadramentos, será actualmente a orientação do GRI a que está a recolher mais consensos, não só entre organizações empresariais como também em muitas outras do terceiro sector e também do sector público.

Em qualquer dos casos, parece-nos que o Relatório de Capital Intelectual, por muito simplificado que se apresente, deve ocupar um espaço próprio e bem identificado no contexto em que se fizer a sua divulgação, tendo em conta a elevada especificidade dos seus conteúdos

5.3 – Comentário final

Nesta apresentação sumária que acabámos de fazer de um modelo de relato de capital intelectual não tivemos a intenção de passar a ideia do carácter inovador deste instrumento. Também não era nossa ambição, desde o início deste trabalho, conseguir produzir algo de inovador num domínio onde tantos investigadores têm trabalhado fortemente sobretudo desde a última década do século XX. Os nossos objectivos situam-se mais modestamente no domínio da tentativa de desenvolvimento de novas aplicações para os modelos de capital intelectual já desenvolvidos, explorando com especial incidência a sua capacidade informativa e explicativa em relação à gestão dos intangíveis nas organizações.

O modelo proposto deve ser visto como um ponto de partida para um debate interno nas próprias instituições que reconheçam alguma vantagem na sua aplicação e, depois, para um eventual debate externo entre as diferentes instituições universitárias, públicas ou privadas que se envolvam neste tipo de práticas de divulgação, seja por pura iniciativa própria ou por recomendação exterior.

O possível debate interno conduzirá naturalmente ao reconhecimento da necessidade e utilidade das práticas de gestão dos intangíveis e do capital intelectual já em uso corrente na instituição (que sempre as haverá, mesmo sem instrumentos formais) e à discussão sobre a possibilidade de incrementar a sua eficiência e eficácia.

O debate externo tenderá a desenvolver-se em torno das vantagens e desvantagens (pontos forte e fracos) da eventual adopção generalizada pelas universidades de instrumentos e práticas de relato voluntário e dos efeitos da respectiva harmonização e normalização. Este será um debate que poderá integrar-se quer nos domínios da avaliação e da qualidade, quer no actual movimento de reestruturação que o sector atravessa.

Na nossa perspectiva, o aspecto mais positivo da nossa proposta seria o de vir a potenciar de algum modo estes debates e de contribuir para o progressivo reconhecimento do capital intelectual como um factor estratégico fundamental para enfrentar os desafios competitivos que as universidades irão certamente enfrentar no futuro; veja-se a título de exemplo o recente Relatório da OCDE (2006) relativo à reformulação do ensino superior em Portugal, onde ficam bem expressos alguns desses desafios.

Em resumo, estamos convictos de que a aplicação de um modelo de relato de capital intelectual como o que propomos pode ter aceitabilidade, viabilidade e interesse para as universidades e para o ensino superior, contribuindo para a sua maior transparência e comparabilidade.

Capítulo 6

Conclusão

6.0 - Resumo

6.1 – Reflexões críticas

6.1.1 – Processo e cronologia de trabalho

6.1.2 – Dificuldades e obstáculos

6.1.3 – Omissões e erros

6.2 – Resultados atingidos

6.2.1 – Enquadramento teórico e revisão da literatura

6.2.2 – Investigação empírica

6.2.1.1 – Pesquisa nos *Websites*

6.2.1.2 – Inquérito às Universidades Ibéricas

6.2.2.3 – O modelo de indicadores de Capital Intelectual

6.2.3 – Apreciação global numa perspectiva pessoal

6.3 – Linhas de investigação potenciais

6.3.1 – Comunicação institucional nas organizações não empresariais

6.3.2 - Comunicação institucional nas universidades

6.3.3 – Relato de Capital Intelectual nas Universidades

6.0 - Resumo

Neste capítulo são apresentadas algumas reflexões críticas sobre a implementação do estudo e é feita uma síntese dos resultados globais que se podem considerar atingidos com a realização do trabalho de investigação, integrado na dissertação que encerra o programa de Doutoramento em Contabilidade e Organização de Empresas iniciado pelo autor no ano lectivo de 2001/2002. A finalizar são sugeridas algumas linhas de investigação potenciais que foram detectadas pelo autor durante a realização do trabalho.

Assim, o capítulo aborda os seguintes assuntos:

- No Ponto 6.1 começa-se por uma descrição sumária do processo de trabalho e sua cronologia, seguindo-se uma recapitulação das metodologias de trabalho utilizadas. Em paralelo serão apontadas as principais dificuldades e obstáculos enfrentados em termos operacionais, metodológicos e logísticos ao longo do processo. Depois serão referidos alguns dos erros e omissões próprios que o autor considera serem de sua responsabilidade e que poderiam ter sido evitados ou minimizados se atempadamente considerados e avaliados.
- No ponto 6.2 é apresentada uma síntese final dos resultados que o autor considera terem sido atingidos. Inicia-se com os resultados do enquadramento teórico e da revisão da literatura do Capítulo 2 e segue-se com os resultados da investigação empírica, considerando em separado a pesquisa efectuada nos *Websites* (Capítulo 3), o inquérito dirigido às universidades ibéricas (Capítulo 4) e a proposta de modelo de indicadores de capital intelectual para as universidades (Capítulo 5). No final apresenta-se uma avaliação global numa perspectiva pessoal.
- No ponto 6.3 apontam-se sumariamente algumas linhas de investigação potenciais que foram sendo detectadas ao longo do trabalho e que poderão ser objecto de atenção futura de investigadores interessados nas principais temáticas abordadas, seja a comunicação institucional das organizações não empresariais, em geral, ou das universidades, em particular, e ainda a questão mais central do relato de capital intelectual das universidades que se considera longe de estar esgotada.

6.1 – Reflexões críticas

6.1.1 – Processo e cronologia do trabalho

Como se referiu no Capítulo 1, a opção pela realização deste trabalho de investigação resultou de algum conhecimento prévio do sector do ensino superior e da motivação para obter resultados com viabilidade em termos de aplicação prática.

Aliás, já antes tinha sido realizada uma primeira tentativa de estudar uma proposta de modelo de capital intelectual para uma universidade (nesse caso a Universidade de Aveiro), que constituiu o tema do trabalho de investigação do final do Segundo Período do Programa de Doutoramento (*“Tesina”*).

E deve ser referida também a influência dos trabalhos de investigação sobre capital intelectual desenvolvidos na Universidade Autónoma de Madrid, nomeadamente sob a égide do *“Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC)”*.

Apresentada e aprovada a proposta de trabalho de dissertação, em Dezembro de 2003, o processo de implementação sofreu alguns atrasos significativos, motivados i) - por alguma indefinição quanto à estrutura geral e às metodologias a seguir; ii) - por reconhecidas dificuldades iniciais de recolha de elementos bibliográficos sobre a temática específica escolhida; iii) – pela actividade académica do autor, que incluía a leccionação e o exercício de cargos de gestão na sua Escola (Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro).

Assim, só no final de 2004 ficou estabelecida uma estrutura geral adequada aos objectivos, com orientação da investigação para a perspectiva do relato do capital intelectual nas universidades. Só depois disso se começou a trabalhar na selecção e no aperfeiçoamento das metodologias de investigação empírica, ao mesmo tempo que se prosseguia o trabalho, lento e às vezes pouco profícuo, de recolha de literatura específica.

Em meados de 2005 ficou finalmente definido o plano de pesquisa nos *Websites* das universidades ibéricas e foi elaborada a primeira versão da ficha de pesquisa e análise da informação divulgada, que foi utilizado num primeiro teste em cerca de três dezenas de universidades durante o mês de Junho. Após alguns ajustamentos na ficha

de pesquisa, foi feito um segundo teste de âmbito limitado durante o mês de Agosto do mesmo ano.

Seguiu-se uma fase de aperfeiçoamento final, definição de parâmetros, estudo de metodologias de tratamento estatístico e confirmação de endereços dos *Websites* das universidades ibéricas a pesquisar, no total de 112 entidades, sendo 73 de Espanha e 39 de Portugal.

A pesquisa propriamente dita decorreu entre Novembro de 2005 e Fevereiro de 2006, iniciando-se de imediato um primeiro tratamento (análise descritiva) dos dados obtidos, para apoio à preparação do questionário a incorporar no inquérito aos responsáveis pela gestão das mesmas universidades, já em preparação nessa altura.

O primeiro modelo de questionário ficou concluído em Março de 2006 e até ao final de Abril realizaram-se em Portugal alguns testes de aplicação, entre docentes do ensino superior e profissionais da gestão e da auditoria.

A decisão de lançar o inquérito exclusivamente via Internet obrigou a um trabalho adicional de localização dos endereços de correio electrónico mais directos, para evitar que as mensagens ficassem retidas em alguma barreira burocrática, o que, mesmo assim, não foi totalmente conseguido.

O inquérito foi lançado por correio electrónico entre os dias 6 e 8 de Junho de 2006 e indicava-se na mensagem o final de Julho como data limite de resposta. No dia 2 de Julho foi enviada uma segunda mensagem recordatória e em 3 de Setembro, reconhecendo já o número reduzido de respostas, foi enviada uma nova recordatória que alargava o prazo de resposta até ao final desse mês.

A partir de Outubro de 2006 decorreu o trabalho final de tratamento estatístico da pesquisa e do inquérito, a que se seguiu a preparação da redacção final e de actualização da revisão da literatura.

6.1.2 – Dificuldades e obstáculos

Para além dos atrasos no processo de implementação e das suas causas, já apresentados no ponto anterior, pensamos que foram encontrados muito mais obstáculos e dificuldades do que os que se supunham previsíveis e normais num contexto de investigação como este.

Sem se pretender referir ou aprofundar situações imputáveis a terceiros, sejam instituições ou pessoas, julgamos no entanto que não devemos deixar de enumerar as dificuldades mais significativas e as que foram mais negativamente relevantes para o normal desenvolvimento do nosso trabalho; fazemo-lo apenas como sentido de alertar outros potenciais estudiosos e investigadores para a sua existência e não com o sentido de qualquer espécie de desculpabilização pelas imperfeições que possam ser imputadas ao trabalho.

Procurando sequenciar essas dificuldades pela ordem em que foram surgindo no trabalho, apontam-se as seguintes situações que consideramos terem sido não esperadas ou então não previstas em tão elevado grau:

- A dificuldade inicial em encontrar literatura específica relativa à problemática da comunicação institucional das organizações não empresariais, da comunicação institucional das universidades ou do capital intelectual na perspectiva do relato, já que a perspectiva dominante nesta matéria é a da gestão;
- A estrutura e a organização de muitos dos *Websites* das universidades ibéricas que foram pesquisados, que parece não facilitar o acesso à informação institucional relevante, quer pela dificuldades de “navegação”, quer pelas limitações dos próprios sistemas de informação, no que se refere aos conteúdos e aos formatos.
- Em muitos dos *Websites* das universidades não são disponibilizados contactos fáceis e directos com os responsáveis pela gestão de topo das universidades, tais como o mero endereço de correio electrónico, o que dificultou a listagem dos endereços necessários para o envio das mensagens com o pedido de resposta ao questionário e as seguintes recordatórias;
- A caracterização genérica das instituições apresentou algumas dificuldades significativas, por ausência ou limitação da informação específica, em especial no que se refere à sua estruturação funcional e organizativa e as suas dependências, bem como ao respectivo perfil institucional e de governo;

- Mas, acima de tudo, o reduzido número de respostas efectivas ao inquérito, apesar das insistências que foram enviadas em Julho e Setembro; considerando a elevada fiabilidade dos actuais sistemas de comunicação via Internet, não é credível que aquelas mensagens não tenham sido recebidas pelos respectivos destinatários, pois foi genericamente confirmada a sua recepção; para além disso, em alguns casos foi mesmo prometida uma resposta oportuna, que não chegou a acontecer.

No entanto, com excepção desta última referência ao reduzido número de respostas ao inquérito, não se pode considerar que estas dificuldades tenham afectado significativamente o processo de investigação no seu conjunto, muito embora algumas delas possam ter resultado numa menor acuidade na preparação do trabalho e reflectir-se na sua qualidade final.

6.1.3 – Omissões e erros

Reconhecemos que não é fácil identificar, assumir e referir com clareza todas as omissões e erros que possam ser detectados, não atribuíveis a terceiros ou a causas fortuitas, mas antes resultantes de uma menor eficácia e habilidade próprias na preparação ou na implementação do trabalho.

Mesmo assim julgamos ser oportuno e válido fazer essa tentativa, não com falsa humildade ou com intenções de recolher alguma complacência, mas para que outros interessados nestas matérias possam analisá-los e procurar não as repetir nos seus trabalhos.

Procuraremos limitar-nos aos erros e omissões que possam ter tido algum relevo e significado no conjunto dos resultados obtidos, seguindo também a ordem sequencial do trabalho e salientando os seguintes:

- As longas hesitações iniciais quanto ao tema central definitivo e ao enfoque mais adequado a desenvolver no trabalho, sobretudo na opção entre a perspectiva da gestão ou do relato do capital intelectual;
- Um deficiente reconhecimento prévio da presença institucional das universidades na Internet e das características das suas práticas correntes

de divulgação de informação; quando foi feita a opção pela pesquisa na Internet, foram visitados sobretudo os *Websites* de algumas universidades europeias e americanas, na maior parte dos casos com reconhecida qualidade em termos de informação disponibilizada, o que pode ter gerado algum “facilitismo” na preparação da ficha de observação; inicialmente pressupunha-se que iria ser encontrada uma grande acessibilidade a uma abundante informação institucional; por isso os dois testes limitados conduzidos em Junho e Agosto de 2005 obrigaram a algumas alterações na estrutura e no conteúdo da ficha de pesquisa;

- Um reconhecido atraso na implementação da revisão da literatura e do enquadramento teórico, bem como na estruturação da proposta do modelo básico de relato de capital intelectual, em relação à preparação e à realização do inquérito, do que poderá ter resultado alguma menor coerência interna;
- Na execução da pesquisa nos *Websites* poderia ter sido prevista a observação feita por vários observadores devidamente qualificados e treinados, cujos resultados seriam depois confrontados com os do próprio autor; tal procedimento teria enriquecido a metodologia e poderia ter produzido resultados mais coerentes;
- O lançamento do inquérito feito exclusivamente pela Internet, sendo muito discutível se esta possa ter sido uma causa efectiva e significativa para o reduzido número de respostas obtidas; para aquilatar dessa possibilidade, colocámos expressamente esta pergunta aos dois administradores entrevistados e ambos coincidem em desvalorizar a questão do envio em papel (ou também em papel). No entanto, outras opiniões recolhidas e a nossa própria experiência de gestão levam-nos a pensar que o chamado “efeito papel” ainda terá bastante força em estruturas muito burocratizadas, como ainda não deixaram de ser as de algumas universidades. O papel continua a ser mais difícil de “fazer desaparecer” ou seguir para “arquivo” (o que é outra forma de fazer desaparecer) sem que lhe tenha que ser dada alguma sequência através de adequada “decisão escrita”. Já no que se refere a um ficheiro digital, parece haver muitas mais probabilidades de ficar “sepultado” nas congestionadas memórias dos servidores e dos

computadores ou simplesmente “ser apagado” por um mero *click* casual (ou não). Se fosse hoje, teríamos seguramente optado por enviar o inquérito também em papel, apesar de tudo.

- O momento escolhido para envio do inquérito pode não ter sido o mais adequado, por ter coincido com o final de um ano lectivo e pelo ambiente agitado que atravessava o sector do ensino superior ibérico por essa altura; para além das pressões decorrentes da diminuição de alunos e das questões orçamentais, apresentavam-se em ambos os países os problemas resultantes da eventual implementação do Processo de Bolonha no ano seguinte (o que se acabou por se verificar só em Portugal, embora em Espanha a questão também estivesse a ser objecto de largo debate); mas a pressão temporal determinou a opção pelo envio antes do final do ano lectivo;
- No lançamento do inquérito poderiam ter sido excluídas algumas universidades, quer pela dificuldade de contacto via Internet, quer pelas suas características orgânicas específicas; e, assim, pelo menos uma dúzia de “não respostas” poderia ser facilmente antecipada e evitada.

Basicamente, tratou-se de erros ao nível do processo de planeamento e de implementação, dos quais terão resultado sobretudo dilações temporais e pequenos desvios, salvo no caso do envio do inquérito pela Internet, caso se comprovasse que teve efeito significativo no volume de respostas.

6.2 – Resultados atingidos

6.2.1 – Enquadramento teórico e revisão da literatura

Tendo em conta os objectivos e os resultados esperados que foram indicados na introdução, consideramos que a parte do trabalho dedicada ao enquadramento teórico e à revisão da literatura foi realizada dentro dos parâmetros definidos e que os resultados atingidos foram minimamente alcançados, apesar das limitações, dificuldades e omissões já apontadas.

No essencial, pensamos ter deixado evidenciadas as linhas gerais que parecem nortear a evolução verificada recentemente no domínio do tema em estudo, dentro do enquadramento que pretendemos imprimir ao trabalho, as quais vamos tentar reduzir a três grandes ideias-força, as quais são tomadas como base e a principal fundamentação para a investigação empírica subsequente, a saber:

- a) No contexto da sociedade do conhecimento e da globalização, as organizações de qualquer natureza, seja empresarial ou não empresarial, são pressionadas de forma crescente para recorrer aos mais poderosos instrumentos da comunicação institucional com vista à divulgação de informação cada vez mais abrangente, requerida pelos seus múltiplos *stakeholders* e que pode ser usada para fins muito diversos, nomeadamente a tomada de decisões sobre a entidade e a avaliação das suas performances. A pressão de alargamento dos conteúdos da informação institucional começou por se fazer sentir com maior evidência nas empresas e tem dado origem a um movimento para a criação de novos modelos e soluções que colmatem as reconhecidas insuficiências da informação financeira tradicional. Mas a tendência será para que as organizações não empresariais tendam a passar pelo mesmo processo evolutivo, seguindo de perto idênticos modelos e soluções;
- b) A falta de informação adequada relativa aos intangíveis, nomeadamente os do conhecimento e do capital intelectual, é uma das carências mais apontadas a todos os níveis profissionais e académicos, tendo dado origem a um importante movimento de estudo do capital intelectual nas últimas décadas, que inclui o desenvolvimento de modelos e instrumentos de gestão, muitos dos quais já se encontram em fase de aplicação em várias organizações empresariais e outras. Os mesmos modelos apresentam características e elementos que poderão permitir o seu uso para divulgar informação relativa ao capital intelectual. Mas, para a sua eficaz integração na comunicação institucional das organizações, estes modelos carecem de algumas formas de standardização e de harmonização que os tornem mais inteligíveis pelos não especialistas e mais facilmente comparáveis. Os esforços de harmonização já estão em curso, podendo ser gerais ou sectoriais.

- c) – As universidades constituíram desde sempre um sector de actividade com elevada especificidade e caracterizadas por uma forte componente de recursos de capital intelectual envolvido na sua gestão corrente. No contexto dos actuais desafios que enfrentam, as universidades deverão começar a promover um significativo alargamento da sua informação institucional, tradicionalmente reduzida, por forma a contemplar também a divulgação de informação específica relativa ao capital intelectual, eventualmente inserida num contexto mais vasto de informação de sustentabilidade, contendo também informação económica, social e ambiental. Neste contexto se enquadra o tema do trabalho, cujo objectivo final é uma proposta de modelo de indicadores de capital intelectual para ser usado pelas universidades.

Se estas três ideias-força tiverem resultado claras a partir da leitura do Capítulo 2, poderemos então considerar que o resultado esperado foi minimamente atingido. Sem prejuízo de considerarmos também que muito mais haveria a fazer sobre matéria tão vasta, sobretudo ao nível da revisão da literatura mais recente, que fluiu em grande força em todos os eventos académicos e nas publicações especializadas.

6.2.2 – Investigação empírica

6.2.2.1 – Pesquisa nos Websites

Tal como foi enunciada no Capítulo 3, a intenção inicial do trabalho de pesquisa era apenas obter um melhor conhecimento genérico das entidades que iriam ser inquiridas (universidades e outras IES ibéricas), através da mera observação directa dos mais importantes conteúdos dos seus *Websites*. E, nessa perspectiva, pode afirmar-se que tal desiderato foi amplamente atingido e que os resultados foram muito importantes para a preparação do inquérito.

No entanto, o objectivo da pesquisa evoluiu depois para um processo de observação sistemática do destaque dado a alguns conteúdos relacionados com a temática em estudo, podendo considerar-se que tal evolução, muito embora tenha dado

origem a uma demorada e trabalhosa recolha de dados, foi também altamente compensadora em termos de resultados operacionais e metodológicos.

Assim, pode considerar-se que o processo foi globalmente positivo e que podem ser dele extraídas algumas ilações importantes para o prosseguimento de trabalhos de investigação empírica, das quais salientamos:

- Para além de algumas dissemelhanças estruturais e orgânicas, os sistemas de ensino superior espanhol e português parecem também encontrar-se em estádios diferentes de evolução no que toca à utilização da Internet como meio de divulgação voluntária de informação institucional; para a generalidade dos conteúdos a posição de Espanha é significativamente superior à de Portugal; mas isto não parece estar associado a qualquer menor capacidade de uso das tecnologias da informação e comunicação por parte das instituições portuguesas de ensino superior; poderá ser apenas uma questão de posicionamento estratégico ou um simples atraso no reconhecimento das amplas oportunidades que estão a ser criadas pela Internet;
- Verifica-se também uma significativa diferença dos resultados obtidos para as universidades do regime de gestão pública em relação às do regime privado, com clara vantagem em relação às primeiras; seria interessante desenvolver estudos que pudessem ajudar a interpretar esta diferenciação;
- Assiste-se, como esperado, a um predomínio da informação descritiva em relação à informação quantificada; mesmo reconhecendo que, em alguns domínios, a aplicação de processos quantitativos enfrenta sérias limitações (o conhecimento e o capital intelectual são alguns deles), parece existir um real *gap* de quantificação com duas vertentes bem identificadas: ou não é disponibilizada a informação quantificada; ou, caso contrário, é frequente estar desactualizada ou não indicar as fontes ou outra forma qualquer de verificação;
- A divulgação de informação académica sobrepõe-se claramente a todos os outros tipos de informação; para além da eventual lógica ou da motivação que possa estar por detrás deste comportamento, estamos em presença de uma forma clara de privilegiar apenas um dos múltiplos *stakeholders* das

universidades, os alunos, em detrimento de todos os outros potenciais interessados na informação institucional.

Estas simples ilações contêm, só por si, matéria suficiente para alguma investigação posterior mais desenvolvida, que ajude a confirmar os resultados obtidos, em trabalhos de maior envergadura, sobretudo em busca de possíveis explicações para as grandes diferenças encontradas.

6.2.2.2 – Inquérito às Universidades Ibéricas

Antes de mais, deve reconhecer-se que o número de respostas obtidas (um pouco mais de 16 % das universidades e outras IES ibéricas inquiridas) não permite extrair conclusões estatisticamente suportadas; mas, mesmo assim, foi considerado oportuno proceder ao tratamento estatístico das respostas e testar algumas das hipóteses formuladas, tendo sido obtidos resultados que se podem ter algum significado relevante para o próprio estudo ou para outras investigações

No Capítulo 4 foi apresentado um comentário final que inclui um conjunto de quadros resumo das conclusões relativas às seis hipóteses de trabalho formuladas. Da observação desses quadros resumo podem extrair-se algumas ilações simples, sem prejuízo do número reduzido de respostas obtidas, que não permite outras extrapolações ou conclusões mais robustas. Julgamos que estas ilações não só suportam razoavelmente os objectivos definidos para o inquérito, como também foram úteis para aplicação no modelo de relato que se desenvolveu posteriormente. Para além disso, saiu muito reforçada a viabilidade da própria proposta de modelo de relato de capital intelectual para as universidades, como a seguir se pode constatar.

Relativamente a cada uma das duas partes distintas do inquérito, que integrava dois grupos de questões específicas, consideram-se atingidos os respectivos objectivos, como se pode deduzir das conclusões extraídas para cada caso:

➤ “Grupo B – Informação institucional das IES”

Verifica-se um grau de concordância muito elevado em relação à grande maioria das questões colocadas, sem diferenças significativas por país ou entre os vários grupos. Por isso considera-se que os respondentes partilham a maioria das posições expressas no inquérito relativamente à divulgação de informação institucional das IES, o que se pode considerar muito positivo para a justificação do trabalho de investigação que estamos a desenvolver.

No entanto, verifica-se que as questões do grupo “VB1- Adequação actual do modelo de divulgação” apresentam um grau de concordância bastante inferior aos restantes grupos, sendo em Portugal que se verifica uma maior discordância. Este facto pode ser justificado pela forma como foram colocadas as questões, que se apresentam genericamente em sentido oposto aos resultados efectivos da pesquisa nos *Websites*. O que, mais uma vez, vem reforçar a orientação geral do trabalho, onde se procura demonstrar a inadequação do modelo corrente e das práticas actuais de divulgação de informação institucional nas universidades.

➤ “Grupo C – Indicadores de um modelo de relato de CI”

Verifica-se que a larga maioria dos indicadores propostos para o modelo de relato de capital intelectual são validados pelos respondentes em grau muito elevado (4 de uma escala de 5), não se verificando diferenças significativas entre blocos de indicadores ou entre os dois países. Este resultado é muito importante para suportar o desenvolvimento do modelo, indicando que a estrutura básica das 28 variáveis principais, propostas no inquérito para validação, recebe uma forte concordância generalizada.

Na formulação final do modelo foram tidos em conta estes resultados globais, mas também certos resultados parcelares onde se verificaram algumas situações de menor validação, como é caso de alguns dos indicadores do grupo “VC3 – Recursos de Capital Estrutural”.

6.2.2.3 – O modelo de indicadores de Capital Intelectual

Dentro do objectivo de apresentação de um modelo de relato de capital intelectual nunca foi considerada a necessidade de encontrar alguma solução de elevada inovação em relação à multiplicidade de modelos e instrumentos já conhecidos, por duas razões principais: - primeiro, porque se trata de um domínio teórico já muito explorado pelos investigadores e pelos profissionais que nele têm vindo a trabalhar fortemente sobretudo desde a última década do século XX; depois, porque o nosso objectivo se situa apenas no domínio do desenvolvimento de novas aplicações para os modelos de capital intelectual já existentes, procurando explorar, com especial incidência, a sua capacidade informativa e explicativa em relação aos intangíveis e à sua gestão nas organizações.

Por isso, modelo proposto não deve ser considerado como algo de muito inovador, mas sim como uma mera aplicação de modelos existentes e como um ponto de partida para um debate interno nas próprias instituições que reconheçam alguma vantagem na sua eventual utilização e, depois, para um salutar debate externo entre as diferentes instituições universitárias, públicas ou privadas, que se venham a envolver com este tipo de práticas de divulgação institucional, seja por pura iniciativa própria ou por qualquer tipo de recomendação exterior.

Quanto ao possível debate interno, pensamos que poderá conduzir naturalmente ao reconhecimento da necessidade e da utilidade das práticas de gestão dos intangíveis e do capital intelectual já em uso corrente na instituição (que sempre as haverá, mesmo que não existam instrumentos formais para o efeito) e à discussão sobre a aceitabilidade e a viabilidade de incrementar a sua eficiência e eficácia.

No que se refere ao debate externo, julgamos que tenderá a desenvolver-se em torno das vantagens e desvantagens (pontos forte e fracos) da eventual adopção generalizada pelas universidades de instrumentos e práticas de relato voluntário e dos efeitos da respectiva harmonização e normalização que vier a ser desenvolvida. Este será um debate que poderá integrar-se quer nos domínios da avaliação e da qualidade das instituições, quer no actual movimento de reestruturação estratégica e operacional que o sector atravessa.

Do nosso ponto de vista, o aspecto mais positivo da nossa proposta seria o de vir a potenciar de algum modo este tipo de debates e de contribuir para o progressivo reconhecimento do capital intelectual como um factor estratégico fundamental para

enfrentar os desafios competitivos que as universidades irão certamente enfrentar no futuro, ou já estão a enfrentar na sua mais crua realidade, como ressalta das recomendações do recente Relatório da OCDE (2006) relativo à reformulação do ensino superior em Portugal, que muito em breve poderão começar a ser passadas à prática.

Mas não deixamos de pensar que, para além desses efeitos colaterais, o desenvolvimento e a aplicação do modelo de relato proposto poderão ser viáveis, possíveis e vantajosos para as próprias universidades e para o sector do ensino superior em geral.

6.2.3 - Apreciação global numa perspectiva pessoal

Assim, numa perspectiva pessoal, consideramos que a primeira apreciação global que podemos fazer do trabalho de investigação realizado é que ele foi razoavelmente positivo, porque os objectivos parcelares foram de algum modo alcançados e os resultados obtidos podem dar contributos importantes para:

- Um melhor conhecimento das universidades ibéricas no que se refere às suas práticas e posicionamentos num domínio ainda muito pouco estudado, como é o caso do capital intelectual, quer na vertente da sua gestão, quer da sua divulgação institucional;
- Constatar que, apesar de se tratar de algo que ainda é muitas vezes considerado como um mero instrumento teórico, um modelo de relato de capital intelectual seria largamente aceite pela quase totalidade dos respondentes para efeitos de divulgação institucional;
- A possível utilização dos resultados para deles se poder extrair deles matéria suficiente para a construção de um caso com validade académica e operacional no âmbito das universidades ibéricas;
- Sugerir outras linhas de investigação dentro desta área ainda pouco explorada e carente de novos contributos, como se indicará no ponto seguinte.

6.3 – Linhas de investigação potenciais

Ao longo da realização do trabalho foram-se apresentando vertentes muito diferenciadas em relação às várias matérias tratadas, mas a sua maioria das quais podia ser considerada no âmbito da investigação. Algumas delas representam situação com elevado potencial para constituírem objecto único de futuros trabalhos de investigações ou para integrarem estudos com âmbito mais alargado.

Algumas das situações detectadas podem mesmo agregar-se entre si e constituir verdadeiras linhas de investigação. A seguir deixamos indicadas três das que nos pareceram apresentar maior potencial para constituir isoladamente matéria de trabalhos mais aprofundados:

6.3.1 – A comunicação institucional na estratégia das organizações não empresariais

Em muitos domínios do governo, da gestão e da comunicação as organizações não empresariais irão provavelmente confrontar-se com linhas de evolução semelhante às que ocorreram em décadas recentes relativamente às organizações empresariais. Uma linha de investigação poderia tratar de analisar os contornos desta evolução recente, assinalar as especificidades deste tipo de organizações nesse contexto e estudar o papel da comunicação institucional na estratégia destas organizações face à previsível necessidade de alargamento dos conteúdos e de diversificação de meios de difusão de informação.

6.3.2 - Comunicação institucional nas universidades

Uma linha de investigação semelhante à anterior poderia ser também desenvolvida, mas tendo como centro o sector específico do ensino superior (universidades e outras IES). O enfoque poderia ser posto no maior aproveitamento e utilização da Internet para a divulgação de informação institucional, considerando que estas instituições já dispõem

em geral de poderosas ferramentas e plataformas digitais que utilizam para outros fins. Ainda neste domínio poderia também ser interessante uma reapreciação da metodologia de pesquisa nos *Websites* que foi referida no Capítulo 3 para tenta aplicações mais alargadas, quer em número de entidades pesquisadas, por exemplo, ao nível europeu, quer recorrendo a observadores diferenciados para cada uma das entidades.

6.3.3 - Relato de capital intelectual nas universidades

As opiniões recolhidas sobre esta matéria ao nível das universidades e outras IES ibéricas indiciam claramente a existência de um largo espectro de diferentes posicionamentos sobre o assunto, sendo que a predominância de atitudes positivas no plano puramente teórico pode contrastar com posições muito mais defensivas ou negativas quando se entrar no domínio da implementação efectiva de modelos de relato, como demonstram os resultados das respostas obtidas para as questões que indirectamente abordavam a sensível questão da autonomia universitária. Uma linha de investigação neste domínio poderia explorar sobretudo a vertente prática da aplicação do relato de capital Intelectual nas universidades, inserida nas estratégias de comunicação institucional.

Referências bibliográficas

- ABREU, R. et al. (2007). Accounting for Higher Education Institutions: the impact of corporate social responsibility. 30th Annual Congress of European Accounting Association, Lisbon, April 25-27
- AECA (2002,a). Un sistema de Indicadores de Gestión para los Ayuntamientos. *Documentos AECA, Série Contabilidad de Gestión, nº 26, 2ª edición*. Edição Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- AECA (2002,b). Indicadores para la Gestión Empresarial. *Documentos AECA, Série Contabilidad de Gestión, nº 17*. Edição Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- AECA (2002,c). Código de Buenas Prácticas para la Divulgación de Información financiera en Internet. *Documentos AECA, Série Nuevas Tecnologías y Contabilidad, nº 1*. Edição Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- AICPA (1994). *Improving Business Reporting – A Costumer Focus*. American Institute of Certified Public Accountants. Nova Iorque.
- ALAVI, M. e LEIDNER, D. (2002). “Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios”. *Sistemas de Gestión del Conocimiento. Teoría y práctica*. (Editor e coordenador BARNES, S.). Thomson Editores Spain, Madrid.
- ALFAYA, V. (2006). Accountability: Comunicación y Reporting. In *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Ediciones Cinca, Madrid.
- AMARAL, A. (2002). O Governo das Universidades e os representantes dos interesses externos. In *Jornal a Página da Educação, Ano 11, nº 111, Abril*
- ANDERSON, A. et al. (2005). EBR: The Next Step. *Journal of Accountancy Online Issues, June 2005*.

- ANTHONY, R. (2004). *Rethinking the Rules of Financial Accounting. Examining the Rules for Proper Reporting*. McGraw-Hill, New York.
- ASB (2006,a). *The objective of Financial Reporting and Qualitative Characteristics of Decision-useful Financial Reporting Information. Application to not-for-profit entities in the private and public sector*. Accounting Standards Board, <http://www.frc.uk/asb>.
- ASB (2006,) *Reporting Statement: Operating and Financial Review (OFR)*. Accounting Standards Board, <http://www.frc.uk/asb>.
- BALDI, F. e TRIGEORGIS, L. (2007). The “Real” Economics of Intangibles: Valuing Intangible Assets as Real Options. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*
- BARRIOS DEL PINO, I. (2003). *Modelización del valor intangible y sus determinantes: - una aproximación financiera*. Tesis doctoral, dirigida por Dra. Ana González Pérez, Universidad de La Laguna
- BEATTIE, V. (1999). *Business Reporting: The inevitable Change?* Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edimburgo
- BEATTIE, V. e THOMSON, S. (2005). “Lifting the lid on the use of content analysis to investigate Intellectual Capital disclosures in Corporate Annual Reports”. ”. *1th. Workshop on Visualizing, Messuring and Managing Intangibles and Intellectual Capital*. University of Ferrara, Ferrara.
- BIGOTTO, P. (2007). The first Intellectual Capital Statement (Brembo Group). *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*
- BONTIS, N. (1998). Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, No. 36/2, 63-76
- BONTIS, N. (2000). *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*. Recolhido em Janeiro de 2003 em <http://www.nickbontis.com>
- BONTIS, N. (2002). *Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations*. Recolhido em Janeiro de 2003 em <http://www.nickbontis.com>

-
- BOTE, V. *et al.* (2006). *Transparencia pública*. Biblioteca PricewaterhouseCoopers, Madrid.
 - BOULTON, R. *et al.* (2000). *Cracking the Value Code: How Successful Businesses are Creating Wealth in the New Economy*. Harperbusiness, New York .
 - BRATIANU, C. *et al.* (2007). Integrators of organizational intellectual capital. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*
 - BROOKING, A. (1997). *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Ediciones Paidós, Barcelona.
 - BUENO, E. *et al.* (2002, a). Indicadores de capital intelectual aplicados a la Actividad Investigadora y de Gestión en las Universidades y Centros Públicos de Investigación de la Comunidad e Madrid. In *Capital Intelectual y Producción Científica*. Dirección General de Investigación, Madrid.
 - BUENO E. *et al.* (2002, b). The Role of Social Capital in Today's Economy: Empirical Evidence and Proposal of a New Model of Intellectual Capital. *Conference "The Transparent Enterprise. The Value of Intangibles*, Madrid, Noviembre 2002
 - BUENO E. *et al.* (2002, c). Intellectual Capital and Scientific Production of the Madrid Research Centers. *Conference "The Transparent Enterprise. The Value of Intangibles*, Madrid, Noviembre 2002
 - CADBURY, A. (2006). Corporate Social Responsibility. *21st Century Society*, Vol. 1, Nº.1, 5-21, June 2006, Routledge
 - CANEL, M.J. e ZAMORA, R. (2004). La comunicación en las organizaciones políticas: la estrategia permanente en el mercado de la visibilidad de los poderes públicos. In *Gestión de la Comunicación en las organizaciones (2004)*. Editorial Ariel, Barcelona
 - CAÑIBANO, L. *et al.* (2000). *Accounting for intangibles: a literature review*. The Journal of Accounting Literature, vol. 19, 2000: 102-130, in *Readings on Intangibles & Intellectual Capital (2004)*. Edição AECA, Madrid.

- CAÑIBANO, L. e SÁNCHEZ, M. (2004). "Medición, gestión e información de intangibles: - lo más nuevo". *Medición, control y gestión de los intangibles*. (2004). Ediciones Deusto, Barcelona.
- CAPRIOTI, P. (2004). La Imagen Corporativa. In *Gestión de la Comunicación en las organizaciones (2004)*. Editorial Ariel, Barcelona
- CARLUCCI D. e SCHIUMA, G. (2007). Assessing the role of knowledge assets in value creation dynamics by using the Analytic Network Process. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*
- CARVALHO, J. (2005). *Organizações não lucrativas. Aprendizagem Organizacional, Orientação ao Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*. Edições Sílabo, Lisboa.
- CENTRE OF TOMORROW'S COMPANY (1998). *Sooner, Sharper Simpler: a Lean Vision of an Inclusive Annual Report*. Centre of Tomorrow's Company, Londres.
- CHANG, A. et al. (2007). Developing Measurements of Costumer Capital in Financial Industry by Analytic Hierarchy Process. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*
- CIC (2001). *Identificación y medición del capital tecnológico de la empresa*. Documentos Intellectus nº 1. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), Madrid.
- CIC (2002, a). *Identificación y medición del capital relacional*. Documentos Intellectus nº 2. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), Madrid.
- CIC (2002, b). *Identificación y medición del capital humano*. Documentos Intellectus nº 3. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), Madrid.
- CIC (2003, a). *Metodología para elaboración de indicadores de capital intelectual*. Documentos Intellectus nº 4. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), Madrid.

-
- CIC (2003, b). *Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual*. Documentos Intellectus nº 5. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), Madrid.
 - CNAVES (2006). *Review of the Quality Assurance and Accreditation Policies and Practices in the Portuguese Higher Education. Self-Evaluation Report*. Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior / CNAVES, Lisboa.
 - COMISSÃO EUROPEIA (2003). *The role of the universities in the Europe of knowledge*. COM(2003) 58, final de 05.02.2003
 - COMISSÃO EUROPEIA (2005). *Mobilizar el capital intelectual de Europa: crear las condiciones necesarias para que las universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa*. COM(2005) 152, final de 20.04.2005
 - COMISSÃO EUROPEIA (2006). *RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs*. Directorate-General For Research Information and Communication Unit, Bruxelas
 - COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, (2004). *Triple Bottom Line Report 2003-04*. Australian Government, Departement of the Environment and Heritage, Camberra
 - COMUNIDAD DE MADRID (2002). *Capital Intelectual y producción científica Programa de Indicadores de Ciencia y Tecnología de la Comunidad de Madrid (PCI)*. Dirección General de Investigación, Consejería de Educación, Comunidad de Madrid.
 - CORREIA, A.M. e MESQUITA, A. (2006). *Novos Públicos no ensino Superior. Desafios das Sociedade do Conhecimento*. Edições Sílabo, Lisboa
 - COOPER, D.J. et al. (2005). *Financial scandals, accounting changes and the role of accounting academics: a perspective from North America*. *European Accounting Review*, Vol. 14, Nº 2. 2005
 - COSTA, A. et al. (2003). *Measuring the Intellectual Capital at Universities: ready for the challenge?. "Time" for Knowledge Management. Actas da Ninth European Week Conference 2003*. Edição do Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra

- CRAVO, D. e MACHADO, E. (2000). “O alargamento da base informativa das empresas” (co-autoria), comunicação ao VIII Congresso de Contabilidade e Auditoria, em Aveiro, publicado na *Revista Revisores & Empresas*, Nº 10 e Nº 11, Maio
- CRUP, (2005). *A Universidade Pública Portuguesa. Reflexão para uma política de desenvolvimento*. Conferência de Reitores das Universidades Portuguesas. Recolhido em <http://www.crup.pt>
- CSRNETWORK (2007). Accountability Rating 2006. Benchmarking and Methodology. Recolhido em 29-05-2007, <http://www.csrnetwork.com>
- CUGANESAN, S. et al (2005). Intellectual Capital Reporting: a user perspective. *Social Science Electronic Publishing*. Recolhido em 17-06-2007, <http://ssrn.com/abstract=902204>
- DIXON, H. e COY, D. (2006). University governance: Governing bodies as providers and users of annual reports. *Higher Education (2006)*
- DMSTI (2003). *Intellectual Capital Statements – The new Guidelines*. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhaga
- DRUCKER, P. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review: Gestión del Conocimiento*. (2003). Ediciones Deusto, Bilbao.
- DRUCKER, P (2000). *El management del Siglo XXI*. Edição Edhasa, Barcelona
- EBR (2005). *The Enhanced Business Reporting Framework*. Enhanced Business Report Consortium (www.ebr360.org)
- ECCLES, R. et al. (2001). *The Value Reporting™ Revolution: Moving Beyond the Earnings Game*. John Wiley & Sons, New York.
- EDVINSON, L. e KIVIKAS, M. (2004). La nueva perspectiva para la creación de valor”. *Medición, control y gestión de los intangibles*. (2004). Ediciones Deusto, Barcelona.
- EDVINSON, L. e MALONE, M. (1997). *Intellectual Capital. The proven way to establish your company’s real value by measuring its hidden brainpower*. Judy Piatkus, Londres.

-
- EICPME (2007). *Guia do Acordo de Basileia II*. Recolhido em 29-05-2007 em <http://www.eicpme.iapmei.pt>
 - EINHORN, E. (2005). The nature of interaction between mandatory and voluntary disclosure. *Journal of Accounting Research*, Vol. 43 Nº 4, September 2005.
 - EIRAS, R. *et al.* (2007). Intellectual Capital and ROI of Training – A Best Practice Guide for the Portuguese Hotel Sector. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*
 - EUA (2006). The rise of knowledge regions: emerging opportunities and challenges for universities. European University Association, Bruxelas. Disponível em <http://www.eua.be>. Recolhido em 23-05-2007
 - EUA (2007,a). Managing the University Community: exploring good practice. European University Association, Bruxelas. Disponível em <http://www.eua.be>. Recolhido em 23-05-2007
 - EUA (2007,b). Trends V: Universities shaping the European Higher Education Area. European University Association, Bruxelas. Disponível em <http://www.eua.be>. Recolhido em 23-05-2007
 - ETZKOWITZ, H. *et al.* (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, Vol. 29, pp.313-330
 - ETZKOWITZ e LEYDESDORFF (2000). The dynamics of innovation: from national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University-Industry – Government Relations. *Research Policy*, Vol. 29 ,pp.109-123
 - FASB (1994). *Improving Business Reporting. A Costumer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors*. Financial Accounting Standards Board, New York.
 - FASB (2000). *Business Reporting Research Project. Electronic Distribution of Business Reporting Information*. Financial Accounting Standards Board, New York

- FASB (2001,a). *Improving Business Reporting. Insights into Enhancing Voluntary Disclosures*. Financial Accounting Standards Board, New York
- FASB (2001,b). *Business and Financial Reporting. Challenges from the New Economy*. Financial Accounting Standards Board, New York
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: stakeholders approach*. Pittman, Boston MA.
- FREEMAN, R.E. e REED, D. (1983). Stakeholders, a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25 (3), 88-106.
- GARCÍA-AYUSO, M. (2003). *Factors explaining inefficient valuation of intangibles*. Accounting, Auditing and Accountability Journal, nº. 1: 57-69, in Readings on Intangibles & Intellectual Capital (2004). Edição AECA, Madrid.
- GARCÍA, E. e BASTOS, R. (2004). Análise empírica da informação voluntária sobre Capital Intelectual no sector bancário espanhol. *X Congresso de Contabilidade, Lisboa*, Lisboa, Novembro de 2004.
- GARCÍA MECA, E. (2003). *El Capital Intelectual en el Mercado de Capitales: - la divulgación en canales privados y el reflejo en los informes de analistas financieros*. Tesis doctoral, dirigida por Dra. Isabel Martínez Conesa y Dr. Manuel Larrán Jorge, Universidad de Murcia.
- GARCÍA-MECA, E. *et al.* (2005). The Explanatory Factors of Intellectual Capital Disclosure to Financial Analysts. *European Accounting Review*, Vol. 14, No. 1, 63-94, 2005.
- GARCIA SUÁREZ, J. e ARIAS ÁLVAREZ, A. (2003). "El Capital Intelectual desde la perspectiva contable". In *Capital Intelectual y aprendizaje organizativo. Nuevos desafíos para la empresa*. (Coordenadores VENTURA J. e ORDÓÑEZ DE PABLO, P.) Edição de AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid.
- GARVIN, D. (1993). "Building a learning organization". In *Harvard Business Review: Gestión del Conocimiento* (2003). Ediciones Deusto, Bilbao.
- GINER, F. (2004). *Los Sistemas de Información en la Sociedad del Conocimiento*. ESIC Editorial, Madrid

-
- GLENISSON, P. *et al.* (2005). Combining full-text analysis and bibliometric indicators. A pilot study. *Scientometrics*, Vol. 63, no. 1 (2005) 163-180.
 - GONZALÉZ, S. (2003). *La relevancia valorativa de los intangibles en Europa: - valores tradicionales vs. valores tecnológicos*. Tesis doctoral, dirigida por Dr. Manuel Larrán Jorge, Universidad Autónoma de Madrid.
 - GONZÁLEZ, A. M. (2005). "Nuevos enfoques de la rendición de cuentas para las entidades públicas. Estudio de la difusión de información a través de Internet por las entidades locales catalanas". *XIII Congreso de AECA*, 22-24 Septiembre, Oviedo.
 - GONZALO, J. A. e GARVEY, A. M. (2005). *In the aftermath of the crisis: the post-Enron implications for Spanish University Accounting Educators*. *European Accounting Review*, Vol. 14, Nº 2. 2005.
 - GOWTHORPE, C. (2007). Opening the black box: some critical observations on intellectual capital recognition and disclosure. *European Accounting Association 30th. Annual Congress , Lisbon, 25-29 April*
 - GRI (2002). *Sustainability Reporting Guidelines*. Global Reporting Initiative. Amsterdam.
 - GRI (2006). *Sustainability Reporting Guidelines. Draft G3 Guidelines* Global Reporting Initiative. Amsterdam.
 - GRÖJER, J. e JOHANSON, U. (1999). *Voluntary guidelines on the disclosure of intangibles: a bridge over troubled water?*. Workshop em Bruxelas
 - GU, F. e WANG, W. (2005). Intangible Assets, Information Complexity and Analysts' Earnings Forecasts. *Journal of Business Finance e Accounting*, November/December 2005.
 - GUASCH. S. (2004). "Las relaciones intangibles cuantificadas en la contabilidad relacional". In *Medición, control y gestión de los intangibles*. (2004). Ediciones Deusto, Barcelona.

- GUNTRE, J. et al. (2006). *The voluntary reporting of Intellectual Capital. Comparing evidence from Hong Kong and Australia*. Journal of Intellectual Capital. Vol. 7, No. 2 2006.
- HALL, M. (2001). La confusión de los capitales: escrutinio del abarrotado paisaje de los “capitales” intelectuales y de su terminología. *Rentabilizar el Capital Intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación*. Ediciones Paidós, Barcelona.
- HERBERT, D. (2007). Beyond users and needs: Applying CRS models to the design of government financial reports. *European Accounting Association 30th. Annual Congress , Lisbon, 25-29 April*
- HERRANZ BASCONES, R. (2005). *Las Organizaciones No gubernamentales. Un modelo integral de gestión e control*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid (ISCA)
- HILL, M. G. e HILL, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo, Lisboa
- HITT, M. et al. (1998). Current and future Research Methods in Strategic Management. *Organizational Research Methods*, Vol. 1, No. 1, January 1998, 6-44.
- HORSAPPLE, C. E JOSHI, K. (2002). “Comprensión de soluciones de gestión del conocimiento: evolución de los modelos de GC en la teoría y en la práctica”. In *Sistemas de Gestión del Conocimiento. Teoría y práctica*. (Editor e coordinador BARNES, S.). Thomson Editores Spain, Madrid.
- ICAA (2006). *Extended performance reporting. An overview of techniques*. The Institute of Chartered Accountants in Australia, Sydney
- ICAEW (1998). *The 21st Century Annual Report*.. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Londres.
- ICAEW (1999). *Inside Out: Reporting on Shareholder Value*. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Londres
- ICAEW (2003). *New Reporting Models for Business*. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Londres.

-
- ICAEW (2006). *Measurement in Financial Reporting*. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Londres.
 - KAPLAN, R. e NORTON, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
 - KASZTLER, A. e LEITNER, K-H. (2007). A SNA-based Approach for Identifying Intangible Value Drivers: The case of an Education and Training Organization. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*.
 - KINZIE, J. *et al.* (2006). Methodological challenges in multi-investigator multi-institutional research in higher education. *Higher Education (2006)*.
 - KIVIKAS M. e WULF, I. (2007). Intellectual Capital Reporting as an Element of Value Reporting. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*.
 - KOZAK, M. (2007). Strategic approach to intellectual capital development in regions. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*
 - KPMG (2006). Estudo da KPMG sobre a publicação de relatórios de sustentabilidade em Portugal. KPMG Advisory, Consultores de Gestão, Lda
 - KUJANSIVU, P. (2007). Applying Intellectual Capital Management – Experience from case studies. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*.
 - JARRET, J. *et al.* (2007). Measurement of intangible R&D assets through IAS 38; the case of Precia-Molen. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*
 - LAPORTE, J.M. (2004). Organizaciones religiosas: comunicar lo invisible. In *Gestión de la Comunicación en las organizaciones (2004)*. Editorial Ariel, Barcelona.
 - LEITNER, K-H. (2004). Valuation of Intangibles. Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities. *Research Evaluation, Vol. 13, No. 2, Agosto 2004*,
 - LEV, B. (2001). *Intangibles. Management, Measurement and Reporting*. Brookings Institution Press, Washington.

- LEV, B. (2002). “Intangibles en la encrucijada”. *Medición, control y gestión de los intangibles*. (2004). Ediciones Deusto, Barcelona.
- LIBAERT, T. (2006). *El Plan de Comunicación organizacional*. Editorial Limusa, México
- LOPES, A. et al. (2003). Intellectual Capital: company's hidden brainpower. “Time” for Knowledge Management. *Actas da Ninth European Week Conference 2003*. Edição do Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra (ISCA)
- LÓPEZ LITA, R. (2004). La comunicación financiera. In *Gestión de la Comunicación en las organizaciones (2004)*. Editorial Ariel, Barcelona
- LOSADA, J.C. (2004). La comunicación en la construcción de marcas universitarias. In *Gestión de la Comunicación en las organizaciones (2004)*. Editorial Ariel, Barcelona
- LOZANO, R. (2006)). A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU). *Journal of Cleaner Production* 14 (2006), 963-972
- MACHADO, E. (2002). *A informação financeira e as regras de bom governo das Sociedades*. XIV Encontro Nacional da ADCES, Esposende.
- MACHADO, E. (2003, a). *Estudo de um modelo de capital intelectual para as universidades. Aplicação na área da investigação da Universidade de Aveiro*. Projecto de investigação apresentado e defendido no “Tribunal de Estudios Avanzados”, da Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales da Universidade Autónoma de Madrid.
- MACHADO, E. (2003, b). *Modelos e instrumentos de avaliação e relato de capital intelectual. Modelos de indicadores de capital intelectual nas universidades*. XV Encontro Nacional da Associação de Docentes de Contabilidade do Ensino Superior / ADCES, Leiria.
- MACHADO, E. e SOUSA, J. (2004). *Relato Público na Sociedade do Conhecimento: - contraponto com o Relato Empresarial*. X Congresso de Contabilidade, Lisboa
- MALCATA, F.X. (2001). *A Universidade e a Empresa*. Editora Principia, Cascais.

-
- MARTÍNEZ SOLANA, Y. (2004). *La Comunicación Institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Editorial Fragua, Madrid
 - MARR, B. et al. (2004). *Hacia la tercera generación en la medición de resultados. Medición, control y gestión de los intangibles*. (2004). Ediciones Deusto, Barcelona.
 - MCTES (2007). *Agência de Avaliação e Acreditação para a Garantia da Qualidade do Ensino Superior. Projecto de Decreto-Lei para consulta pública*. Ministério da Ciência e Tecnologia e do Ensino Superior, Lisboa
 - MEC (2005). *Catalogo de Indicadores de Calidad*. Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid, recolhido em <http://www.mec.es/edu/jsp/plantilla.jsp> em 29/06/2005
 - MEC (2006). *La organización de las Enseñanzas universitarias en España*. Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid
 - MEER, J. (2007). Evaluating value creation of IC-investments; a structural functional approach. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*.
 - MONEVA, J. M. (2006). La Responsabilidad Social Corporativa y las memorias de Sostenibilidad. In *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Editorial Aranzadi, Cizur Menor (Navarra)
 - MOURITSEN, J. et al, (2004). Reporting on Intellectual Capital: why, what and how? *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No. 1, 2004 pp. 46-54.
 - MUGARZA, F. (2006). Comunicación y sostenibilidad: compartiendo las “Mejores Prácticas”. In *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Ediciones Cinca, Madrid.
 - National Committee of Inquiry into Higher Education (1997). Higher Education in the Learning Society (Online). Available: <http://www.leeds.ac.uk/educol/ncihe/>

- NEMETZ, M. e KARAGIANIS, D. (2007). *Intellectual Capital and IT: Requirements and Applications. IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands.*
- NOMEN, E. (2003). *El valor económico de los activos intangibles.* Tesis doctoral, dirigida por Dr. Eduard Bonet Guinó, Universitat Ramón Llul.
- NONAKA, I. (1991). “La empresa creadora de conocimiento”. In *Harvard Business Review: Gestión del Conocimiento* (2003). Ediciones Deusto, Bilbao.
- NORVERTO-LABORDA, M. C. et al. (2003). Reporting de las Instituciones Universitarias. *Revista da AECA- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, No. 62, Jan. Abril 2003, pp. 37.41, Madrid
- OCDE (2004). *On the edge: securing a sustainable future for Higher Education.* Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico.
- OCDE (2006). *Reviews of National Policies for Education in Portugal. Examiners’ Report.* EDU/EC(2006)25. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
- O'DWYER, B. et al. (2005). *User needs in Sustainability Reporting: a perspective from stakeholders in Ireland.* European Accounting Review, Vol. 14, Nº 4, 2005.
- OeNB (2006). *Intellectual Capital Report 2005. Knowledge for stability.* Oesterreichische Nationalbank, Viena.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2003). “Capital Intelectual: retos para la empresa”. In *Capital Intelectual y aprendizaje organizativo. Nuevos desafíos para la empresa.* (Coordinadores VENTURA J. e ORDÓÑEZ DE PABLO, P.) Edição de AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid.
- OWEN, D. (2005). *CRS after Enron: a role for the academia accounting profession?* European Accounting Review, Vol. 14, Nº 2. 2005.
- OWEN, D. et al. (2005). *The Operating and Financial Review: a catalyst for improved corporate social and environmental disclosure.* ACCA – Association of Chartered Certified Accountants, Londres.

-
- PARK, H. e THELWALL, M. (2006). Web-science communication in the age of globalization. *New Media & Society*, Vol. 8(4):629-650.
 - PEÑA; D. N. e RUIZ, V. L. (2002). *El Capital Intelectual. Valoración y Medición*. Printice Hall, Madrid.
 - PEÑALVER, J. S. *et al.* (2005). "Divulgación sobre Responsabilidad Social en las Universidades Públicas Españolas". *XIII Congreso de AECA*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Oviedo.
 - PEREIRA, A. (2002). *Guia prático de utilização do SPSS. Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Edições Sílabo, Lisboa.
 - PESTANA, M. e GAGEIRO, J. (2003). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. 3ª Edição. Edições Sílabo, Lisboa. J.
 - PIKE, S. (2007). *Intellectual Capital and Financial Accounts: A Methodology and Case Study*. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*.
 - PROYECTO MERITUM (2002). *Directrices para la Gestión y Difusión de Información sobre intangibles (Informe de Capital Intelectual)*. Fundación Airtel Móvil, Madrid.
 - PSAB (2006). *Reporting Model. Exposure Draft*. Public Sector Accounting Board, Toronto.
 - QUEIROZ, A. (2003). *La medición del Capital Intelectual en el Sector Público*. Tesis doctoral, dirigida por Dra. Lourdes Torres Prada, Universidad de Zaragoza.
 - RAPÚN, M. L. (2004). *Los recursos intangibles: - gestión y reconocimiento en la empresa española*. Tesis doctoral, dirigida por Dr. Jesús Lizcano Álvarez, Universidad Autónoma de Madrid.
 - RENDAS, A. (2007). Entrevista com António Rendas, novo Reitor da Universidade Nova de Lisboa, por Babara Wong. *Jornal Público*, de 19 de Janeiro de 2007, Lisboa.
 - RIMMEL, G. et al. (2004). *The Danish Guidelines on Intellectual Capital Reporting. Towards a European perspectiva on Human Resource Disclosures?*

6th SNEE Conference on Economic Integration in Europe, Mölle, Suecia, Maio de 2004.

▪ RIVERO RODRIGO (2002). *La gestión del conocimiento. Un modelo de referencia*. Edición Socintec, Bilbao.

▪ RODRÍGUEZ CASTELLANOS, A. *et al.* (2001). La gestión del conocimiento científico-técnico en la universidad: un caso y un proyecto. *Cuadernos de Gestión*, Vol.1 Nº 1 (Febrero 2001)

▪ RODRIGUEZ-POMEDA, J. e MACHADO, E. (2006). *Voluntary institutional reporting, transparency and comparability. Application on Universities and Higher Education Institutions (HEI). A study in websites of Iberian Universities*. 29th Annual Congress of the European Accounting Association / EAA, Dublin.

▪ RODRIGUEZ-POMEDA, J. e MACHADO, E. (2007). Can the Intellectual Capital report improve transparency in Universities? *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*

▪ RODRIGUEZ-POMEDA, J. *et al.* (2002). Towards an Intellectual Report of Madrid: New Insights and Developments. “*The Transparent Enterprise. The Value of Intangibles*”, Madrid, 25-26 November.

▪ ROOS, G. *et al.* (2005). Valuation and reporting of intangibles – state of the art in 2004. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 1, 2005.

▪ ROOS, G. e PIKE, S. (2007). Intellectual Capital Research: A Personal view. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*

▪ ROOS, J e ROOS, G. (2001). *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Ediciones Paidós, Barcelona.

▪ ROSA, M. J. (2003). Definição de bases estratégicas e de excelência par o desenvolvimento do ensino superior em Portugal. Tese doutoral dirigida pelo Prof. Alberto Amaral, Universidade de Aveiro

-
- RSA – Royal Society for Encouragement of the Arts, Manufactures and Commerce (1995). *Tomorrow's Company: The Role of Business in a Changing World*. Gower, Aldershot.
 - RUTHERFORD, B. (2000). *An introduction to Modern Financial Theory*. Paul Chapman Publishing, Ltd, Londres.
 - SÁNCHEZ, M.P. *et al.* (2000). *Management of Intangibles: an attempt to build a theory*. Journal of Intellectual Capital, 1: 4: 312-328, in Readings on Intangibles & Intellectual Capital (2004). Edição AECA, Madrid.
 - SÁNCHEZ, M.P. *et al.* (2006). Intellectual Management and Reporting Universities. *International Conference on Science, Technology and Innovation Indicators*, Lugano.
 - SANTIAGO, R. *et al.* (2006). Changing patterns in the middle management of higher education institutions: the case of Portugal. Higher Education (2006) 52: 215-250.
 - SANTOS, M. J. *et al.* (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social*. Celta Editora, Oeiras
 - SCHUBERT, P. (2003). *Extended Web Assessment Method (EWAM) – Evaluation of Electronic Commerce Applications from the customer's viewpoint*. Journal of Electronic Commerce, Vol.7, No. 2, Winter 2002-2003.
 - SERENKO, A. e BONTIS, N. (2004). Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings. *Knowledge and Process Management*, Vol. 11. No. 3, pp 185-198.
 - SHAH, S. K. e CORLEY. K. G. (2006). Building better theory by bridging the quantitative – qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43:8, December 2006.
 - SHOOK, C.L. *et al.* (2003). Data analytic trends and training in strategic management. *Strategic Management Journal*, 24, 1231-1237, (2003).

- SILVA, M. J. (2007). Responsabilidade Social e Informação Contabilística: breve cotejo. *Jornal de Contabilidade*, Ano XXXI, No. 358, Janeiro 2007, Associação Portuguesa de Técnicos de Contabilidade, Lisboa.
- SMITH, A. (1997). *Testing the Surf: Criteria for Evaluating Internet Information Resources*. *The Public-Access Computer Systems Review*, 8, No. 3 (1997).
- SMITH, A. e THELWALL, M. (2002). *Web Impact Factors for Australasian universities*. *Scientometrics*, Vol. 54, No 3 (2002): 363-380.
- SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. In *Gestión de la Comunicación en las organizaciones (2004)*. Editorial Ariel, Barcelona..
- STAHEL, A. (2004). "La contabilidad global (CG): elementos para un cambio de paradigma". In *Medición, control y gestión de los intangibles*. (2004). Ediciones Deusto, Barcelona.
- STAM, C. D. (2005). Intellectual productivity: measuring and improving productivity in the intangible economy. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 2, 2005.
- STEWART, T. (1997). *Intellectual Capital. The new wealth of organizations*. Nicholas Brealey Publishing, Londres.
- STRAUSS, A. e CORBIN, J. (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded theory, procedures and techniques*. Sage Publications, Londres.
- SULLIVAN, H. P. (2000). *Value-Driven Intellectual Capital*. John Wiley & Sons Inc. New York.
- SULLIVAN, H. P. (2001). Introducción a la Gestión del CAPITAL Intelectual. *Rentabilizar el Capital Intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación*. Ediciones Paidós, Barcelona.
- SWAN, J. et al. (2002). Gestión del conocimiento: el factor humano". In *Sistemas de Gestión del Conocimiento. Teoría y práctica*. (Editor e coordenador BARNES, S.). Thomson Editores Spain, Madrid.

-
- TEIXEIRA, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Editora McGraw-Hill, Lisboa.
 - THELWALL, M. (2004). Methods for reporting on the targets of links from national systems of university Web sites. *Information Processing and Management*, 40 (2004): 125-144.
 - THELWALL, M. *et al.* (2002). European Union associated university websites. *Scientometrics*, Vol. 53, No. 1 (2002); 95-111.
 - THOMAS, S. E: (2007). Reporting of Intangibles of Telecommunications Network Operators. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*.
 - TORRES, V. (2005). *Intangibles en Chile: - relación entre la calidad del tratamiento normativo-contable nacional la importancia de los intangibles en el mercado chileno*. Tesis doctoral, dirigida por Dr. Leandro Cañibano Calvo, Universidad Autónoma de Madrid.
 - TUA PEREDA, J. (1995). *Lecturas de teoría e investigación contable*. Centro Interamericano Jurídico-Financiero, Medellín, Colombia.
 - UNEP- KPMG (2006). *Carrots and Sticks for Starters. Current trends and approaches in Voluntary and Mandatory Standards for Sustainability Reporting*. United Nations Environment Programme and KPMG's Global Sustainability Services.
 - UNIÓN FENOSA (2004). *Annual Report*. Unión FENOSA, Madrid, <http://www.unionfenosa.es>,
 - VALHONDO, D. (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
 - VALL, A. P. (2001). *Evaluación económica pública de la productividad de la universidad*. Tesis doctoral dirigida por Dr. Enrique Villared Rodríguez, Universidad de Valencia.
 - VALLEJO, P. M. *et al.* (2003). *Construcción de Escalas de Actitudes tipo Likert*. Editorial La Muralla, Madrid.
 - VENTURA, J. (2003). "Recursos intangibles y competitividad empresarial" In *Capital Intelectual y aprendizaje organizativo. Nuevos desafíos*

para la empresa. (Coordenadores VENTURA J. e ORDÓÑEZ DE PABLO, P.) Edição de AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid.

- VIEDMA, J. M. (2000). RICBS Regions' Intellectual Benchmarking System. An Intellectual Capital Strategic Management Methodology. *4th World Congress On Intellectual Capital*. DeGroot Business School-McMaster University.

- VIEDMA, J. M. (2005). OICBS Operations Intellectual Benchmarking System. A methodology and a framework for measuring and managing intellectual capital of regions. *The First World Congress On Intellectual Capital for Communities*. Paris, June 2005.

- VIEDMA, J. M. e CABRITA, M. R. (2007). Formulating business strategy in the knowledge economy context: - theoretical foundations and principles. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*.

- VIVAR, J. F. e ARRUTI, A. M. (2004). *Gestión del conocimiento en los medios de comunicación*. Editorial Fragua, Madrid.

- VUORI, E. (2007). Intellectual Capital in a business network. *IC Congress 2007, 3-4 May, Haarlem, The Netherlands*

- WATSON, T. e PITT-WATSON, D. (2002). *The Hermes Principles: What Shareholders Expect of Public Companies – and What Companies Should Expect of Their Investors*. Hermes Pensions Management Limited, Londres

ANEXOS

ÍNDICE

Anexo	Descritivo	Pág.
1.1	Listagem de Universidades e outras IES pesquisadas e inquiridas	301
4.1	Carta e memorando justificativo do questionário	305
4.2	Perguntas das entrevistas realizadas	309
5.1	Construção dos indicadores agregados	310

Anexo 1.1 – Listagem das universidades pesquisadas**Espanha**

Universidade	Site
Públicas	
Universidad A Coruña	http://www.udc.es
Universidad Alcalá	http://www.uah.es
Universidad Alicante	http://www.ua.es
Universidad Almería	http://www.ual.es
Universidad Autónoma de Barcelona	http://www.uab.es
Universidad Autónoma de Madrid	http://www.uam.es
Universidad de Barcelona	http://www.ub.edu . (ub.es)
Universidad de Burgos	http://www.ubu.es
Universidad de Cádiz	http://www.uca.es
Universidad de Cantabria	http://www.unican.es
Universidad Carlos III de Madrid	http://www.uc3m.es
Universidad de Castilla-La Mancha	http://www.uclm.es
Universidad Complutense de Madrid	http://www.ucm.es
Universidad de Córdoba	http://www.uco.es
Universidad de Extremadura	http://www.unex.es
Universidad de Girona	http://www.udg.es
Universidad de Granada	http://www.ugr.es
Universidad de Huelva	http://www.uhu.es
Universidad de Islas Baleares	http://www.uib.es
Universidad Internacional de Andalucía	http://www.unia.es
Universidad Internacional Menéndez Pelayo	http://www.uimp.es
Universidad de Jaén	http://www.ujaen.es
Universidad de Jaime I de Castellón	http://sic.uji.es
Universidad de La Laguna	http://www.ull.es
Universidad de La Rioja	http://www.unirioja.es
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	http://www.ulpgc.es
Universidad de León	http://www.unileon.es
Universidad de Lérica	http://www.udl.es
Universidad de Málaga	http://www.uma.es
Universidad de Miguel Hernández	http://www.umh.es
Universidad de Murcia	http://www.um.es
Universidad Nacional de Educación a Distancia	http://www.uned.es
Universidad de Oviedo	http://www.uniovi.es
Universidad de Pablo Olavide	http://www.upo.es

Universidad de País Vasco	http://www.ehu.es
Universidad Politécnica de Cartagena	http://www.upct.es
Universidad Politécnica de Cataluña	http://www.upc.es
Universidad Politécnica de Madrid	http://www.upm.es
Universidad Politécnica de Valencia	http://www.upv.es
Universidad Pompeu Fabra	http://www.upf.es
Universidad Publica de Navarra	http://www.unav.es
Universidad Rey Juan Carlos	http://www.urjc.es
Universidad de Rovira i Virgili	http://www.urv.net
Universidad de Salamanca	http://www.usal.es
Universidad de Santiago de Compostela	http://www.usc.es
Universidad de Sevilla	http://www.us.es
Universidad de Valencia	http://www.uv.es
Universidad de Valladolid	http://www.uva.es
Universidad de Vigo	http://www.uvigo.es
Universidad de Zaragoza	http://www.unizar.es
Privadas	
Universidad Abad Oliva CEU	http://www.uao.es
Universidad Abierta de Cataluña	http://www.uoc.es
Universidad Alfonso X El Sabio	http://www.uax.es
Universidad Antonio de Nebrija	http://www.nebrija.com
Universidad Camilo José Cela	http://www.ucjc.edu
Universidad de Cardenal Herrera CEU	http://www.uch.ceu.es
Universidad Católica de Ávila	http://www.ucavila.es
Universidad Católica de San Antonio de Murcia	http://www.ucam.edu
Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir	http://www.ucv.es
Universidad de Deusto	http://www.deusto.es
Universidad Europea de Madrid	http://www.uem.es
Universidad Europea Miguel Cervantes	http://www.uemc.edu
Universidad Francisco Vitoria	http://www.fvitoria.com
Universidad Internacional de Cataluña	http://www.unica.edu
Universidad Miguel Hernández de Elche	http://www.umh.es
Universidad de Mondragón (País Vasco)	http://www.mondragon.edu
Universidad de Navarra	http://www.unav.es
Universidad Pontificia Comillas	http://www.upco.es
Universidad Pontificia de Salamanca	http://www.upsa.es
Universidad Ramón Llull	http://www.url.es

Universidad de San Jorge (Fundación San Valero)	http://www.svalero.es
Universidad San Pablo CEU	http://www.uspceu.com
Universidad S.E.K. de Segóvia	http://www.usek.es
Universidad de Vic	http://www.uvic.es

Portugal

Universidade	Site
Públicas	
Universidade Aberta (<i>À distância</i>)	http://www.univ-ab.pt
Universidade dos Açores	http://www.uac.pt
Universidade do Algarve (com Politécnico)	http://www.ualg.pt
Universidade de Aveiro (com Politécnico)	http://www.ua.pt
Universidade da Beira Interior	http://www.ubi.pt
Universidade de Coimbra	http://www.uc.pt
Universidade de Évora	http://www.uevora.pt
Universidade de Lisboa	http://www.ul.pt
Universidade da Madeira	http://www.uma.pt
Universidade do Minho	http://www.uminho.pt
Universidade Nova de Lisboa	http://www.unl.pt
Universidade do Porto	http://www.up.pt
Universidade Técnica de Lisboa	http://www.utl.pt
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	http://www.utad.pt
Equiparadas a públicas	
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa	http://www.iscte.pt
Religiosas	
Universidade Católica Portuguesa	http://www.ucp.pt
Privadas	
Universidade Atlântica	http://www.uatla.pt
Universidade Autónoma de Lisboa	http://www.universidade-autonoma.pt
Universidade Fernando Pessoa	http://www.ufp.pt

Universidade Independente	http://www.uni.pt
Universidade Internacional	http://www.uinternacional.pt
Universidade Lusíada	http://www.ulusiada.pt
Universidade Lusófona	http://www.ulusofona.pt
Universidade Moderna	http://www.umoderna.pt
Universidade Portucalense Infante D. Henrique	http://www.oportu.pt

**Institutos Superiores Politécnicos Pesquisados
Portugal**

Instituto Politécnico	Site
Públicos	
Instituto Politécnico de Beja	http://www.ipbeja.pt
Instituto Politécnico de Bragança	http://www.ipb.pt
Instituto Politécnico de Castelo Branco	http://www.ipcb.pt
Instituto Politécnico de Cávado e Vale do Ave	http://www.ipca.pt
Instituto Politécnico da Guarda	http://www.ipg.pt
Instituto Politécnico de Leiria	http://www.ipleiria.pt
Instituto Politécnico de Lisboa	http://www.ipl.pt
Instituto Politécnico de Portalegre	http://www.ipportalegre.pt
Instituto Politécnico de Porto	http://www.ipp.pt
Instituto Politécnico de Santarém	http://www.ipsantarem.pt
Instituto Politécnico de Setúbal	http://www.ips.pt
Instituto Politécnico de Tomar	http://www.ipt.pt
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	http://www.ipvc.pt
Instituto Politécnico de Viseu	http://www.ipv.pt

ANEXO 4.1 - Carta e memorando justificativo do questionário**CARTA**

Assunto: - Investigação empírica para Dissertação de Doutoramento

- Pedido de resposta a QUESTIONÁRIO

O signatário está a desenvolver um estudo de investigação empírica para a sua Dissertação de Doutoramento em Contabilidade e Administração de Empresas na Universidade Autónoma de Madrid, sob a orientação do Prof. Doutor Jesús Rodriguez Pomedá da mesma Universidade.

A investigação subordina-se ao tema genérico “*Gestão do Conhecimento e Informação Institucional nas Universidades Ibéricas*” e centra-se das práticas de gestão e de divulgação de informação relativas aos intangíveis, em especial os do conhecimento, nas Instituições de Ensino Superior de Portugal e de Espanha.

Esta temática pode enquadrar-se nos debates em torno do processo de Bolonha e da construção do Espaço Europeu de Ensino Superior, os quais contemplam conceitos tão importantes como os de mobilidade, flexibilidade, transparência, comparabilidade ou sustentabilidade.

O estudo iniciou-se recentemente com uma pesquisa directa nos *Websites* de 112 Instituições de Ensino Superior Ibéricas e vai ter agora continuação no presente QUESTIONÁRIO, dirigido às Universidades públicas e privadas de Portugal e Espanha e aos Institutos Politécnicos Públicos de Portugal, para resposta directa no *Site* <http://www.isca.ua.pt/machado/questionario.asp>

As conclusões do estudo serão naturalmente integradas e divulgadas na dissertação, mas poder-se-ão enviar às instituições respondentes, que o desejem, informações mais detalhadas sobre a pesquisa, sem prejuízo do absoluto respeito pela confidencialidade dos dados recolhidos.

Reconhecendo as limitações próprias das funções que exerce, atrevo-me mesmo assim a solicitar o obséquio de ordenar uma resposta dessa Instituição em tempo útil, preferencialmente antes do final de Julho próximo

Com respeitosas saudações académicas

Eleutério Machado

Doutorando da Universidade Autónoma de Madrid / Espanha

Professor Aposentado do ISCA / Universidade de Aveiro / Portugal

Anexo: - Memorando justificativo do Questionário

MEMORANDO JUSTIFICATIVO DO QUESTIONÁRIO

Muitos autores e analistas coincidem sobre os desafios que o sistema europeu de ensino superior enfrenta em consequência de múltiplos factores como a massificação dos acessos, as mudanças no contexto da globalização e a forte competição entre instituições.

Nas respostas a estes e outros desafios começam a ser introduzidos conceitos até agora pouco debatidos nos meios universitários, tais como mobilidade, flexibilidade, transparência, comparabilidade ou sustentabilidade, integrados em verdadeiras estratégias competitivas emergentes. Vejam-se, a título de exemplo, os debates em torno do Processo de Bolonha ou da construção do Espaço Europeu de Ensino Superior.

Parece haver uma clara percepção de que as Instituições de Ensino Superior (IES) estarão em breve envolvidas em processos de forte competição, seja por recursos financeiros públicos ou privados, por alunos em quantidade e qualidade, ou talvez mesmo por investigadores e professores de elevada reputação.

Adoptando uma linguagem empresarial, poder-se-ia falar de um futuro “mercado global” de educação superior, cujas dimensões e rápidas mudanças configurarão uma competição em grande escala e de âmbito supranacional, onde as “grandes instituições” saltarão as fronteiras com as suas “imagens de marca” e o seu “prestígio internacional” em busca de mais mercado para os seus “produtos e serviços”.

Num tal contexto, a lógica empresarial poderá ser uma fonte de orientação para uma parte da estratégia de governo e de relato externo das IES, contribuindo para algumas mudanças nas suas práticas correntes e nos seus modelos tradicionais.

O nosso estudo procura focar os aspectos onde se poderão introduzir importantes mudanças nesta linha de evolução, como será o caso da gestão do conhecimento e da informação institucional.

A pesquisa preparatória realizada recentemente nos *Websites* de 112 instituições públicas e privadas de Portugal e Espanha identificou algumas aparentes debilidades, em especial no domínio da informação institucional:

- Ocupação quase total dos *Websites* com informação académica;
- Reduzida informação financeira e estratégica;
- Muito rara informação social e ambiental;
- Informação apenas descritiva sobre actividades e recursos intangíveis;
- Informação quantitativa muito reduzida ou não comparável em absoluto;
- Ausência de algumas informações tão básicas como o número de alunos, de docentes ou de funcionários, o montante do orçamento anual ou o ano de fundação;
- Estruturas de *Websites* que não parecem ter em conta os múltiplos utilizadores e a suas diferentes necessidades de informação.

Confrontados com esta realidade, decidimos procurar obter opiniões ao nível superior da gestão universitária para tentar perceber se esta situação resulta de uma política de informação institucional correspondente a uma orientação estratégica definida. O que, a verificar-se, poderá estar em contradição com as actuais tendências de qualificação e de diversificação da informação ao nível empresarial, com especial incidência no incremento da informação de carácter voluntário, onde se inclui a informação relacionada com os intangíveis, nomeadamente os do conhecimento.

Muitos autores acreditam que estas tendências de qualificação e diversificação da informação empresarial continuarão a aprofundar-se em todo o mundo, com destaque para os países anglo-saxónicos (Modelos de Gestão do Conhecimento ou de Capital Intelectual, novas propostas Relato Voluntário, Relato de Sustentabilidade, Complementar ou Alargado, etc.).

Será de esperar que as instituições não empresariais e públicas também comecem em breve a acompanhar as mesmas tendências, como se está a tornar evidente em outros domínios.

Neste contexto, tendo em conta as aparentes debilidades informativas das IES, procuramos propostas para instrumentos simples de informação institucional, que recolham a experiência empresarial e que a transponham para a realidade universitária.

O nosso trabalho ficará seguramente muito enriquecido com as opiniões dos mais altos responsáveis pela gestão e administração universitárias de Portugal e Espanha.

Os resultados finais da nossa investigação deverão contribuir, assim o esperamos, para o aprofundamento do debate entre as IES e os seus gestores, entidade de tutela e governamentais, académicos, empresas e a sociedade em geral em torno da informação institucional.

Na Sociedade do Conhecimento que estamos a construir será de esperar que a ampla e eficiente divulgação de informação seja um elemento fundamental para avaliação, do ponto de vista dos *stakeholders*¹, da performance das grandes “Organizações do Conhecimento” que são, sem dúvida, as nossas Instituições de Ensino Superior.

E só a adequada avaliação de performance conduz à comparabilidade e à transparência.

Resposta ao QUESTIONÁRIO no Site:

<http://www.isca.ua.pt/machado/questionario.asp>

Comentários podem ser dirigidos a:

jesus.pomeda@uam.es

eleuterio.machado@isca.ua.pt

¹ *Stakeholders*: - neste contexto, todos os indivíduos ou grupos que podem afectar a actividade da instituição e que são também afectados por ela, tais como, docentes, investigadores, funcionários, alunos, futuros alunos, famílias, empresas, fornecedores, entidades governamentais ou de tutela, patrocinadores, etc.

ANEXO 4.2 – Perguntas das entrevistas realizadas

Na sua qualidade de e em representação da Universidade de

1 – Na sua opinião a Universidade que representa divulga informação institucional suficiente para satisfazer os principais interessados internos e externos (*stakeholders*)? E quais são os meios mais utilizados para a divulgação pública dessa informação?

2 – Como aceitaria uma “recomendação” das entidades de tutela do sector do ensino superior para adoptar práticas regulares de divulgação voluntária de informação alargada, contemplando informação financeira, social e ambiental (p/ ex. do tipo Relato de Sustentabilidade do *GRI – Global Reporting Initiative*)?

3 – Qual a sua opinião sobre a relevância, para a imagem de transparência da instituição, da inclusão de um modelo simplificado de “Indicadores de Capital Intelectual” na informação referida na questão anterior? Além disso defenderia a normalização (nacional ou internacional) para facilitar a comparação entre instituições?

4 – Por opção, utilizei exclusivamente a Internet em toda a logística do meu inquérito e o número de respostas foi reduzido. Com a sua própria experiência e com o conhecimento que tem dos seus pares, diria que o lançamento do Inquérito em papel (ou também em papel) poderia ter melhorado o índice de respostas?

5 – Gostaria de acrescentar mais algumas considerações adicionais sobre este tema?

ANEXO 5.1 – Construção dos indicadores agregados

Apresentamos algumas soluções exemplificativas para a definição e para a construção dos diversos indicadores.

i) - Actividades: - indicadores de performance para traduzir de forma agregada o desempenho global das actividades principais da instituição num determinado período de tempo:

Var.	Descrição	Definição	Ind.	Fonte
C11	Eficiência do ensino e da formação graduada	Duração média dos estudos	C111	e)
		Taxa de abandono escolar	C112	e)
		Taxa de graduação	C113	e)
		Taxa de abandono	C114	e)
C12	Eficiência do ensino e da formação pós-graduada	Produção de doutores	C121	e)
		Produção de Mestres	C122	a)
C13	Produtividade global da actividade investigadora	Proveitos da investigação	C131	e)
C14	Eficiência das actividades extensão universitária	Proveitos dos serviços	C141	e)

a) – Elaboração própria b) – CIC (2003,a) c) – CIC (2003,b) d) PCI e) MEC (2005)

ii) – Recursos de Capital Humano: - indicadores simples ou conjuntos de 2º nível, podendo ser também agregados, com eventual correcção por um factor relativo às características e à dimensão da instituição, com capacidade explicativa mínima em relação a cada uma das variáveis do capital humano

Var.	Descrição	Definição	Ind.	Fonte
C21	Qualificação académica e profissional do pessoal docente e investigador	% docentes e investigadores pós-doutorados e doutorados	C211	d)
		% docentes e investigadores aprovados em provas públicas de agregação (?)	C212	a)
C22	Mobilidade dos docentes e investigadores	% docentes com estadas em outras IES	C221	a)
		% docentes recebidos de outras IES	C222	a)
C23	Produtividade científica dos investigadores	Nº livros publicados / Docentes ETI		d)

C24	Qualificação profissional do pessoal administrativo, técnico e auxiliar	% pessoal com pós-graduação + % pessoal com graduação	C241	a)
C25	Produtividade académica dos alunos de graduação	% de diplomados que em cada ano terminam graduações até n+1 anos	C251	a)
C26	Mobilidade dos alunos de graduação	% de alunos de graduação que com estadas em outras IES	C261	a)
		% de alunos de outras IES recebidos no ano	C262	a)
C27	Mobilidade dos alunos de pós-graduação	% de alunos de graduação que com estadas em outras IES	C271	a)
		% de alunos de outras IES recebidos no ano	C272	a)
C28	Empregabilidade dos alunos que completam cursos de graduação	% de inserção laboral dos alunos graduados em cada ano após 6 meses	C281	b)

a) – Elaboração própria b) – CIC (2003,a) c) – CIC (2003,b) d) PCI e) MEC (2005)

iii) – Recursos de Capital Estrutural: - indicadores simples ou conjuntos de 2º nível, com eventual correcção por um factor relativo às características e à dimensão da instituição, com capacidade explicativa mínima em relação a cada uma das variáveis do capital estrutural

Cód.	Descrição	Definição	Ind.	Fonte
C31	Instalações e recursos materiais de apoio à qualificação e inovação pedagógica	Rácio m2 salas de aula /estudante	C311	a)
		Rácio horas de uso de equipamentos apoio ensino / aluno	C312	a)
		Lugares em sala de aula	C313	e)
C32	Instalações e recursos materiais de investigação e desenvolvimento	Lugares em laboratório	C321	e)
		Lugares de computador	C322	e)
		Lugares em biblioteca	C333	e)
C33	Organização de eventos científicos	Nº eventos/ ano/ Faculdade ou Escola x α	C331	a)
C34	Organização de eventos culturais e sociais	Nº eventos/ ano/ Faculdade ou Escola x α	C341	a)
C35	Patentes e outra propriedade intelectual desenvolvida internamente	Nº patentes e outros instrumentos de PI desenvolvidos / Faculdade ou Escola x α	C351	d)
C36	Documentação científica produzida	Nº livros / docente do quadro (ETC)	C361	d)
		Nº de artigos publicados / docente do quadro (ETC)	C362	d)
C37	Materiais de apoio pedagógico desenvolvidos internamente	Nº de textos de apoio produzidos no ano / docente do quadro (ETC)		a)
C38	Produtividade dos serviços administrativos, académicos e de apoio	ND		

a) – Elaboração própria b) – CIC (2003,a) c) – CIC (2003,b) d) PCI e) MEC (2005)

α = Factor de correcção relativo às características da IES

ND – Não determinado

iv) – Recursos de Capital Relacional: - indicadores simples ou conjuntos de 2º nível, com eventual correcção por um factor relativo às características e à dimensão da instituição, com capacidade explicativa mínima em relação a cada uma das variáveis do capital relacional

Cód.	Descrição	Definição	Ind.	Fonte
C41	Representação institucional em entidades socio-económicas externas	Nº de representações formais da IES em entidades sociais e económicas, públicas ou privadas / docente do quadro (ETC) x α		
C42	Colaboração institucional em projectos e actividades locais e regionais	ND		
C43	Colaboração institucional em projectos e actividades nacionais e internacionais	ND		
C44	Relações e acordos com outras instituições de ensino superior nacionais	ND		
C45	Relações e acordos com outras instituições de ensino superior internacionais	ND		
C46	Parcerias activas com empresas e entidades investigadoras ou inovadoras	Nº de parcerias activas / Faculdade ou Escola x α		a)
C47	Notoriedade local e regional da instituição	Índice determinado por uma entidade externa especializada		a)
C48	Notoriedade nacional e internacional da instituição	Índice determinado por uma entidade externa especializada		a)

a) – Elaboração própria b) – CIC (2003,a) c) – CIC (2003,b) d) PCI e) MEC (2005)

α = Factor de correcção relativo às características da IES

ND – Não determinado



Universidad Autónoma de Madrid
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas
Curso de Doctorado en Contabilidad y Organización de Empresas

La Comunicación Institucional de las Universidades y el Informe de Capital Intelectual

Un estudio en las Universidades Ibéricas

TESIS DOCTORAL

(Resumen)

Presentada por:

Eleutério Machado

ISCA / Universidade de Aveiro

Dirigida por:

Profesor Doctor Jesús Rodríguez Pomedá

Universidad Autónoma de Madrid

Madrid, 2007

ÍNDICE GENERAL

	Pág
1 Breve caracterización del estudio	5
2 Descripción sumaria de los contenidos	6
2.1 Capítulo 1 - Introducción	6
2.2 Capítulo 2 - La comunicación, el capital intelectual y las universidades	7
2.3 Capítulo 3 - Investigación empírica (I): - Pesquisa en <i>Websites</i> de Universidades Ibéricas	8
2.4 Capítulo 4 - Investigación empírica (II): - Cuestionario a las Universidades Ibéricas	10
2.5 Capítulo 5 – Modelo de informe de capital intelectual aplicable en las universidades	12
2.6 Capítulo 6 - Conclusión	13
3 Referencias metodológicas	15
4 Motivaciones y objetivos	17
4.1 Las motivaciones	17
4.2 Los objetivos	18
5 Resultados esperados	20
6 Consideraciones finales y conclusiones	22
6.1 Reflexiones críticas	22
6.2 Resultados alcanzados	28
6.3 Líneas de investigación potenciales	35

1 – Breve caracterización del estudio

El estudio integra una componente teórica de revisión de literatura y un trabajo empírico, que contempla una pesquisa en *Websites*, cuestionarios y entrevistas, interconectados por el tema central del estudio:

- Discutir la utilidad de nuevas prácticas e instrumentos de comunicación institucional más ampliada para mejorar la transparencia y la comparabilidad de las universidades.

A partir de este tema central, fue definida una primera estructura del estudio teórico y de la investigación empírica a realizar, limitando el ámbito a las Universidades y a otras Instituciones de Enseñanza Superior (IES) de España y de Portugal. En este contexto fue detectado y ponderado un problema de fondo, asociado y resultante del tema, para cuya resolución el trabajo podría contribuir, en una perspectiva de investigación aplicada:

- Evaluar la aceptabilidad y la viabilidad de la ampliación de la comunicación institucional de las IES de España y Portugal, para mejorar su transparencia y su comparabilidad, con recurso a nuevas prácticas e instrumentos de relato, especialmente el informe de capital intelectual.

En el estudio son introducidas y debatidas las cuestiones de la comunicación de las organizaciones y del papel desempeñado por el informe de capital intelectual, con enfoque en las universidades y en otras IES. Es justificada la preferencia por el informe de capital intelectual como instrumento de ampliación de la comunicación institucional, por el abarque de contenidos, por la fácil adecuación al carácter específico de aquellas instituciones y por el papel del conocimiento y del capital intelectual en las actividades y en los recursos intangibles envueltos.

La posible contribución específica del estudio para la solución parcelar del problema identificado será constituida por:

- Una propuesta de modelo de informe de capital intelectual para universidades, con encuadramiento estratégico y operacional y basado en indicadores agregados que representen: i) - la evolución de “performance” de las actividades (enseñanza, investigación y extensión); ii) – la situación y la caracterización de los recursos de capital intelectual envueltos (humanos, estructurales y relacionales).

2 – Descripción sumaria de los contenidos

El estudio es presentado en seis capítulos y abarca aún las referencias bibliográficas y los anexos, como consta del índice general. Está también a disposición en CD-ROM una versión ampliada del estudio que contempla todos los contenidos referidos y aún los diversos ficheros informáticos complementares, listados al final del índice general, relativos a la pesquisa en los *Websites*, a los cuestionarios y a las entrevistas o otros cuya inclusión en versión impresa volvería el trabajo más pesado y difícil de consultar.

De seguida se presentan las síntesis de los contenidos de los seis capítulos que constituyen el cuerpo de estudio, para facilitar una visión global y permitir un mejor seguimiento de su lectura.

2.1 – Capítulo 1 – Introducción

Como el propio título indica se reúnen en este capítulo las materias genéricas necesarias para una introducción de la problemática y de la estructura del trabajo, así como para una presentación sumaria de la investigación realizada y de los resultados obtenidos. Así:

- En el punto 1.1 se realiza una breve descripción del tema central del estudio, en el contexto de la problemática de la comunicación institucional de las universidades y de otras IES, enfocando la utilidad de nuevas prácticas e instrumentos de comunicación ampliada para mejorar la transparencia y la comparabilidad; es discutida su aceptabilidad y su viabilidad y es presentada la contribución del estudio en ese dominio, bajo la forma de una propuesta de modelo de informe de capital intelectual para las universidades;
- En el punto 1.2 es presentada una descripción sumaria de los contenidos del estudio, a través de una síntesis elaborada para cada uno de los seis capítulos;
- En el punto 1.3 son indicadas las referencias metodológicas encuadradas en el estudio, relativas a la revisión de la literatura y al trabajo empírico realizado en las universidades ibéricas, que contempló una pesquisa en los

respectivos *Websites*, un cuestionario dirigido a sus gestores y aún dos entrevistas a administradores de universidades;

- En el punto 1.4 se describen las motivaciones académicas y personales para la selección del tema e implementación del estudio en el contexto de un programa de doctoramiento. Son también indicados los objetivos a alcanzar con su realización, los cuales convergen, en última instancia, en la elaboración de la referida propuesta de modelo de informe de capital intelectual;
- Finalmente, en el punto 1.5 se describen los resultados esperados del estudio, que son de índole variada, pero que convergen en la comprobación de la aceptabilidad y de la viabilidad de un informe de capital intelectual, que integre la comunicación institucional de las universidades y que contribuya para mejorar su transparencia y comparabilidad.

2.2 - Capítulo 2 – La comunicación institucional, el capital intelectual y las universidades

Este capítulo tiene por objetivo presentar el encuadramiento y la cimentación teórica del tema del trabajo, que se relaciona con la comunicación institucional de las organizaciones y con el papel del informe de capital intelectual, nombradamente en el contexto de las universidades. Se recurre esencialmente a una revisión de la literatura y de los estudios más recientes sobre el tema central y sobre las cuestiones relacionadas. Así:

- En el punto 2.1, tras algunas consideraciones previas sobre la problemática genérica de la comunicación institucional y de la divulgación de información, se aborda la cuestión más abarcadora de la comunicación institucional de las organizaciones empresariales o no empresariales. Se busca reunir contribuciones para la discusión de las motivaciones para divulgar información, de sus potenciales usuarios y de su uso efectivo. Después se entra en la discusión del proceso de ampliación de la información institucional, se utiliza un abordaje a los modelos desarrollados en las últimas décadas para las organizaciones empresariales. Para terminar, se establece un contrapunto con las organizaciones no empresariales;

- En el punto 2.2 se enfoca el tema más restricto del papel del relato de capital intelectual, como uno de los elementos importantes de la estructura de divulgación de información ampliada en las organizaciones, tanto las empresariales, como las no empresariales. Son abordadas también las iniciativas de armonización y de integración del informe de capital intelectual en la comunicación institucional;

- En el punto 2.3 se dirige la atención hacia la problemática más específica del informe de capital intelectual en el ámbito de la comunicación institucional de las universidades. Se abordan los múltiples desafíos que las universidades podrán tener que enfrentar en el presente y en el futuro próximo, buscando encuadrar en ese contexto el informe de capital intelectual, preferentemente integrado en otras metodologías y soluciones de ampliación de la comunicación institucional.

- En el punto 2.4 son referidas sumariamente algunas de las líneas de investigación empírica que pueden resultar del encuadramiento teórico presentado y es hecha una síntesis de la investigación empírica que se pretende efectivamente realizar en el contexto de las universidades ibéricas, la cual será objeto de trato desarrollado en los dos capítulos siguientes;

- Finalmente en el Punto 2.5 es presentado un comentario final de síntesis del capítulo, presentando las tres ideas-fuerza que se espera que resulten de su lectura.

2.3 - Capítulo 3- Investigación empírica (I): - Pesquisa en *Websites* de Universidades Ibéricas

El contenido de este capítulo consiste en la descripción de una pesquisa realizada en los *Websites* de un gran número de universidades y otras IES de España y de Portugal, en un total de 112 instituciones. Esta pesquisa fue inicialmente planeada solamente con el objetivo de obtener información institucional genérica sobre las entidades que irían a ser objeto de un cuestionario, presentado en el Capítulo 4. Sin embargo, considerando el elevado potencial de contenidos informativos de los *Websites*, el objetivo de la pesquisa fue después ampliado, buscando recoger también datos relativos al destaque de divulgación de algunos tipos de información institucional, en

especial la relacionada con los intangibles del conocimiento y de capital intelectual. Además de esto, fueron también abarcadas otras materias cuya divulgación se relacione con los conceptos de transparencia y de comparabilidad institucional, como es el caso de la información financiera, estratégica, de gobierno o ambiental. En este capítulo se abordan los siguientes asuntos:

- En el punto 3.1 son encuadrados y descritos los aspectos más significativos de la preparación de la pesquisa. Son después presentados los principales objetivos a alcanzar y son formuladas tres hipótesis de trabajo:
 - Una hipótesis principal, sobre la eventual correlación de algunas prácticas corrientes de divulgación voluntaria de información en los *Websites* con el país de ubicación (España o Portugal) o con régimen de gestión (público o privado);
 - Dos hipótesis complementares relacionadas con la comparación entre: i) – el destaque dado a la información cuantificada y a la información descriptiva; ii) – el destaque dado a la información académica y a otros contenidos informativos.
- En el punto 3.2 son presentados los detalles más importantes sobre el proceso de implementación de la pesquisa y es descrita y justificada la metodología utilizada. Tratándose de una metodología con fuerte componente de elaboración propia, son referidas contribuciones para la discusión de sus puntos débiles y también de las ventajas que determinaron la opción por este tipo de pesquisa. Son referidos los instrumentos utilizados y es trazado un cuadro de las observaciones efectuadas en los *Websites*, entre finales de 2005 e inicios de 2006.
- En el punto 3.3 se describen los resultados obtenidos en los dos bloques de datos efectivos que resultaron de la pesquisa, uno relativo a la información institucional genérica y otro relativo a la información sobre actividades, recursos, estrategia y gobernabilidad. Merece especial destaque la discusión de este último bloque de datos, que fue objeto de trato estadístico más desarrollado, contemplando el análisis estadístico descriptivo y el análisis de inferencia estadística. Los resultados de ese trato estadístico

conducen a una clara confirmación de las tres hipótesis de trabajo formuladas, referidas en el punto 3.1;

- Finalmente, en el punto 3.4 es presentado un comentario final sobre la pesquisa y sobre los resultados obtenidos, buscando justificar su utilidad para la cimentación general del trabajo y también para la realización del cuestionario de que trata el Capítulo 4. Aunque esta pesquisa no constituya el núcleo del trabajo, dado que tiene evidente carácter complementario, debe subrayarse su importancia para la prosecución de la investigación.

2.4 - Capítulo 4 - Investigación empírica (II): - Cuestionario a las Universidades Ibéricas

En el capítulo son descritos los procesos y los resultados del cuestionario que fue dirigido a la casi totalidad de las universidades y otras IES ibéricas, cuyos *Websites* habían también sido objeto de la pesquisa referida en el Capítulo 3. En su total fueron enviados 112 mensajes de correo electrónico con los pedidos de respuesta al cuestionario, las cuales deberían ser dadas exclusivamente a través de un *Site* creado para el efecto en Internet. Los pedidos de respuesta, acompañados por un memorando justificativo, fueron dirigidos directamente a los Rectores de las Universidades y a los Presidentes de los Institutos Politécnicos, vencidas que fueron algunas dificultades logísticas, como la falta de direcciones o el rechazo sistemático de los mensajes en algunos sistemas de correo electrónico. En este capítulo son tratados los siguientes asuntos específicos:

- En el punto 4.1 se presentan los antecedentes que justificaron los objetivos definidos para el cuestionario: - en primer lugar, recoger las opiniones sobre el relato/ la descripción institucional y relacionarlas con algunas características estructurales, como el país, el régimen de gestión, la antigüedad y la dimensión de las instituciones; después, validar una propuesta de indicadores de un modelo de indicadores de capital intelectual, a integrar en un contexto de la divulgación ampliada de información institucional. En función de esos objetivos, fueron formuladas las siguientes hipótesis de trabajo para la preparación del cuestionario y para el trato estadístico de las respuestas: i) - la mayoría de las opiniones

recogidas manifestar acuerdo con las posiciones enunciadas en las cuestiones del cuestionario; ii) - no existir diferencias significativas en las opiniones expresadas en relación a los diversos temas tratados en función del país o del régimen de gestión; iii) - la mayoría de las respuestas validar la propuesta de indicadores para un modelo de informe de capital intelectual a integrar en la comunicación institucional de las universidades; iv) - no ser verificadas diferencias significativas en el grado de validación de cada uno de los bloques de indicadores presentados en el cuestionario.

- En el punto 4.2 es hecha una descripción del planeamiento, del encuadramiento metodológico y de la implementación de todo el proceso de indagación. Tras el diseño de la versión final del cuestionario, éste fue colocado en dos *Sites* creados para el efecto en Internet, con textos en castellano y en portugués, respectivamente; las respuestas sólo podían ser dadas por esa vía tras acceder al respectivo *Site*, cuya dirección era indicada en el mensaje de pedido de respuesta. Así, en todo el proceso de consulta fue utilizada exclusivamente Internet, desde la comunicación inicial hasta las recordatorias enviadas posteriormente. Para todos los contactos fueron utilizadas las direcciones de correo electrónico directas colocadas a disposición por las Rectorías o, a falta de éstas, otras direcciones institucionales con pedido de encaminamiento a las Rectorías. El cuestionario propiamente dicho está compuesto por dos partes distintas: - una constituida por un conjunto de cuestiones para recoger opiniones sobre la actual situación de la divulgación de información institucional y sobre algunas perspectivas para su posible evolución en el sentido del refuerzo de la transparencia y de la comparabilidad, nombradamente a través del informe de capital intelectual; otra consistiendo en un grupo de cuestiones destinadas a validar indicadores de capital intelectual para uso en la divulgación de información institucional de las universidades;
- En el punto 4.3 son presentados los resultados obtenidos y es hecho el trato estadístico de las respuestas al cuestionario, recibidas en el plazo estipulado para el efecto. Aunque el número de respuestas recibidas se pueda considerar muy allá de las expectativas, pues quedó limitado a poco más de 16 % de todos los cuestionarios enviados, se presenta su trato

estadístico desarrollado, que contempla: - un análisis estadístico descriptivo de las respuestas obtenidas para el cuestionario, incluyendo también el trato de los datos relativos a los no respondientes; un análisis de inferencia estadística de las respuestas a los cuestionarios, donde se busca obtener evidencia para validar o para rechazar las hipótesis arriba formuladas; dada la necesidad de atender a los diferenciados contenidos de cada uno de los dos grupos de cuestiones arriba referidos, fue hecho su trato separado;

- En el punto 4.4 es presentado un comentario final sobre los resultados del cuestionario, sobre el grado de realización de los objetivos trazados y sobre las hipótesis de trabajo, a través de cuadros comparativos resumidos que cubren las conclusiones relativas a cada hipótesis. Además de ello son sacadas las ilaciones sobre el efecto de estos resultados en el conjunto del estudio y, en especial, en la elaboración de la propuesta de modelo de informe de capital intelectual.
- En el punto 4.5, es presentado un breve análisis de las dos entrevistas complementares realizadas a administradores de universidades, que vienen a confirmar de forma clara las principales posiciones expresadas a través del cuestionario.

2.5 - Capítulo 5 - Modelo de informe de capital intelectual aplicable a las universidades

Este capítulo es una consecuencia directa del estudio descrito en el capítulo anterior, presentando y discutiendo una propuesta para un modelo de informe de capital intelectual, que sea flexible y de fácil integración y utilización en un proceso de comunicación institucional ampliada de las universidades.

El cuestionario realizado, pese sin embargo el hecho de no permitir conclusiones robustas estadísticamente soportadas, dejó claro que un número significativo de instituciones de enseñanza superior respondientes reconoce la falta de adecuados instrumentos de relato de intangibles y valida, de forma inequívoca, un conjunto de indicadores a utilizar en la divulgación de información relativa al capital intelectual. Por otro lado, también quedó expresada una ampliada concordancia con la idea de que la divulgación de información sobre capital intelectual, aún a través de un modelo simple,

podría contribuir para aumentar la transparencia y la comparabilidad de las instituciones universitarias y para ayudar a mejorar su imagen externa de calidad.

La propuesta a desarrollar y a presentar en este capítulo lleva en consideración los variados modelos reconocidos de capital intelectual, desarrollados en los últimos años en la perspectiva de la gestión, buscando seguirse de cerca una estructura común a muchos de esos modelos, con referencia especial para el “*Modelo Intelect*” del PROYECTO MERITUM (2002) y para el “*Modelo Intellectus*” de CIC (2003, b); por otro lado, se hace reflejar en la propuesta lo esencial de las conclusiones y de los resultados obtenidos con las respuestas al segundo grupo de cuestiones del cuestionario.

En este capítulo son desarrollados los siguientes asuntos:

- En el punto 5.1 se desarrollan algunas consideraciones genéricas acerca del encuadramiento de la propuesta y de sus objetivos y también algunas líneas de orientación relativas al uso de indicadores en el contexto de la divulgación de información institucional, nombradamente en lo referente a la información relativa a los intangibles y al capital intelectual;
- En el punto 5.2 es presentada de forma más desarrollada la propuesta del modelo, que incluye sus propósitos, la descripción de su estructura general y las condiciones básicas para su aplicabilidad en el contexto de las universidades, nombradamente cuanto al proceso de preparación y de implementación del modelo en una institución de enseñanza superior y como se contextualiza en el ámbito de la comunicación institucional ampliada.
- En el punto 5.3 es trazado un comentario final sobre la propuesta, llevando en consideración una posible discusión sobre sus eventuales puntos fuertes y débiles.

2.6 - Capítulo 6 – Conclusión

En este capítulo final son presentadas, en primer lugar, algunas reflexiones críticas sobre la implementación del estudio y es hecha una síntesis de los resultados globales que se podrán considerar alcanzados con la realización del trabajo de investigación, considerando su integración en una disertación del programa de Doctorado en

Contabilidad y Organización de Empresas, iniciado por el autor en el año lectivo de 2001/2002. Para finalizar son sugeridas algunas líneas de investigación potenciales que fueron detectadas e identificadas durante la realización del trabajo. Así, el capítulo aborda los siguientes asuntos:

- En el punto 6.1 se hace en primer lugar una descripción sumaria del proceso de trabajo y de su cronología, siguiéndose una recapitulación de las metodologías utilizadas. Después son apuntadas las principales dificultades y obstáculos enfrentados en términos operacionales, metodológicos y logísticos a lo largo de todo el proceso. Son también referidos algunos de los errores y omisiones propios, que el autor considera ser de su responsabilidad y que podrían haber sido evitados o minimizados si hubiesen sido anticipadamente considerados y evaluados;
- En el punto 6.2 es presentada una síntesis final de los resultados que se consideran alcanzados. Se inicia con los resultados del encuadramiento teórico y de la revisión de la literatura del Capítulo 2 y se prosigue con los resultados de la investigación empírica, considerando por separado la pesquisa efectuada en los *Websites* (Capítulo 3), el cuestionario dirigido a las universidades ibéricas (Capítulo 4) y la propuesta de modelo de informe de capital intelectual para las universidades (Capítulo 5). Al final se presenta una evaluación global del trabajo, en una perspectiva personal.
- En el punto 6.3 se apuntan sumariamente algunas líneas de investigación potenciales que fueron siendo detectadas e identificadas a lo largo del trabajo y que podrán ser objeto de atención futura de investigadores interesados en las principales temáticas abordadas, sea la comunicación institucional de las organizaciones no empresariales, en general, o de las universidades, en particular, y aún la cuestión más central del informe de capital intelectual de las universidades que se considera lejos de estar agotada.

3 – Referencias metodológicas

En este estudio es necesario considerar la utilización de diferentes tipos de metodologías, buscando la adecuación a las varias fases de implementación trabajo de investigación, a los objetivos a alcanzar y a las tareas específicas a realizar.

Así, en la parte dedicada al encuadramiento genérico del tema y a sus fundamentos teóricos (Capítulo 2) se hace uso, esencialmente, de la revisión de literatura disponible sobre la materia, donde se incluyen la pesquisa, la recogida, la consulta, la evaluación y la utilización de estudios teóricos y de algunos trabajos empíricos relacionados directa o indirectamente con cada uno de los asuntos abordados. Para el efecto se recurre sobre todo a la bibliografía propia y a otra existente y disponible en bibliotecas, a las publicaciones en revistas de la especialidad y a las comunicaciones efectuadas en congresos y otros eventos científicos más recientes.

Son también utilizadas otras formas complementares de consulta bibliográfica y de recogida de información, nombradamente a través del recurso a las fuentes o orígenes de información de seguida indicadas, que se pueden revelar muy importantes en el contexto específico del presente trabajo:

- Información disponible en los *Websites* de las universidades y de otras IES, bien como de otras entidades que con ellas se relacionen más directamente;
- Información transmitida también por *Internet* por diversas entidades de ámbito nacional o internacional, como la Comisión Europea, la OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, las Comisiones de Rectores de España y Portugal, CRUE y CRUP, respectivamente, o la EUA – European University Association; estas entidades producen documentación importante dedicada a cuestiones específicas de la enseñanza superior europea, nombradamente la relacionada con la promoción e implementación del llamado Proceso de Bolonia, con la construcción del Espacio Europeo de Enseñanza Superior y con armonización y calificación de la enseñanza superior;
- Información recogida directamente junto de las propias universidades, por contactos personales o por pedido dirigido a las respectivas administraciones.

En la parte del trabajo empírico son aplicadas metodologías diferenciadas en las diversas vertientes de la investigación a desarrollar. Así, considerando la diversidad de objetivos y de tareas, son en general utilizadas metodologías y técnicas mixtas, adaptadas a estudios exploratorios y a estudios y registros de casos, que pueden incluir los relatos de planificación y ejecución, la recogida directa y el contraste de datos, los cuestionarios y las entrevistas. En concreto van utilizadas de forma predominante las siguientes metodologías:

- En la primera parte de la investigación empírica, que contempla una pesquisa a efectuar en los *Websites* de las universidades y de otras IES (Capítulo 3), es utilizada una recogida directa de datos relativos a determinados contenidos informativos, que son objeto de selección y organización en una ficha de observación previamente preparada y testada; durante el proceso de recogida de los datos es aplicado un proceso de clasificación, que es función del destaque atribuido en el *Website* a cada contenido, con recurso a una tabla de ordenación cuantificada; los datos así recogidos son agrupados en bloques homogéneos y después tratados estadísticamente;
- En la segunda parte de la investigación empírica, que contempla la recogida de opiniones sobre la divulgación de información institucional y sobre la propuesta de indicadores de capital intelectual a adoptar por las universidades, es utilizado esencialmente un cuestionario, que es dirigido a la casi totalidad de las universidades ibéricas y a algunas otras IES; el respectivo cuestionario está constituido por cuestiones cerradas, dirigido directamente a las entidades con poder de decisión estratégica y responsables de primera línea por la gestión de las instituciones (Rectores de las Universidades y Presidentes de los Institutos Politécnicos); el cuestionario en causa es sometido a los inquiridos exclusivamente a través de Internet y las respuestas son también recogidas apenas por esa vía, siendo después objeto de trato estadístico adecuado;
- Finalmente, es utilizada la entrevista a un número reducido de respondientes al cuestionario, con el sentido de complementar y contrastar las opiniones recogidas en el mismo y de obtener alguna información adicional sobre el propio proceso de investigación.

Otros aspectos metodológicos de particularidad son aún referidos a lo largo de los varios capítulos, siempre y cuando tal se verifica necesario para una mejor comprensión del trabajo.

4 – Motivaciones y objetivos

4.1 – Las motivaciones

Un trabajo de investigación, por más modesto que sea, carece necesariamente de fuertes motivaciones, sean personales o académicas. A las primeras no es crucial hacer aquí referencia, aunque hayan sido muy importantes.

Las motivaciones académicas congregan algunas circunstancias conectadas a una carrera docente de cerca de dos décadas en una IES portuguesa, la cual fue precedida y complementada por una larga experiencia profesional en el mundo empresarial, conexión esa que se mantuvo efectiva y cumulativamente hasta hace cerca de una decena de años atrás.

De esta especie de vivencia paralela en el mundo empresarial y en el dominio de la enseñanza superior, fue resultando, naturalmente, la idea de que las prácticas de gobierno y de gestión de las universidades y de las otras IES acabarían por evolucionar, más tarde o más temprano, en un sentido semejante al de las organizaciones empresariales. Al ser verificada esa propensión evolutiva, las universidades propenderían a utilizar algunos de los procedimientos e instrumentos que han permitido a las organizaciones empresariales enfrentar los grandes desafíos con que han sido confrontadas, tanto en términos de gobierno y de gestión, como en términos de comunicación institucional.

Una tal evolución se justificaría tanto más cuanto es cierto que las conexiones universidad-empresa se han venido profundizando de forma significativa en los últimos años, a través de la respuesta a las necesidades de innovación, de la formación de capital humano y de las sociedades desarrolladas. Por otro lado, las universidades propenden a asumir hoy especiales responsabilidades con la sociedad en general y con un elevado número de interesados externos.

Esta idea antigua de buscar puntos de aproximación entre estos dos mundos, aparentemente distantes, representa tal vez la motivación más profunda para la

selección de este tema y para el desarrollo del trabajo en un área que se adivinaba compleja y de abordaje delicado.

Más recientemente se verificó un pasaje de algunos años por el órgano de gestión ejecutiva de la propia institución, integrada en la carrera académica en la enseñanza superior. Y fue ahí donde más se desarrolló y enraizó la idea de que alguna cosa necesitaba ser repensada en la gestión de los medios y de los recursos puestos a la disposición de las instituciones de enseñanza superior, los físicos y los financieros, naturalmente, pero también muchos otros, menos tangibles pero no menos importantes. Como también parecía urgente repensar en la respectiva divulgación de información institucional que se (no) hacía, en términos de los resultados alcanzados, de la performance de las actividades y del desarrollo y valorización de activos, en especial los intangibles.

Y así comenzaba a parecer obvia la idea apriorística de que las universidades y otras IES no podrían seguir viviendo orgullosamente volteadas apenas para su interior, dentro de la especie torre de marfil, a que muchos autores se referían, sin nada alterar con relación al fue cambiando a su alrededor a lo largo de siglos, sin grandes preocupaciones en prestar cuentas de su desempeño a la sociedad o en someterse sistemáticamente a los juicios de valor de los múltiples interesados en su funcionamiento.

La motivación para realizar este trabajo se cimentó en la voluntad de dar alguna contribución en ese sentido.

4.2 – Los objetivos

El trabajo de investigación, encuadrado en el tema general de la comunicación institucional de las organizaciones empresariales y no empresariales, tiene como objetivo final el estudio de la viabilidad de utilización de un modelo de informe de capital intelectual a incluir en la divulgación de información institucional ampliada de las universidades, teniendo como enfoque especial la realidad y el contexto de las instituciones de enseñanza superior ibéricas.

Considerando el tema indicado y el foco de la investigación, el objetivo principal del estudio podrá ser así explicitado:

- Presentación de una propuesta para un modelo de informe de capital intelectual, basado en los llamados “modelos de capital intelectual” y fácilmente utilizable como instrumento de divulgación de información institucional, en el contexto de la comunicación institucional ampliada y en el ámbito específico de las universidades ibéricas.

En este objetivo está subyacente la preparación de una propuesta para un modelo de informe que sea simultáneamente: - i) de construcción accesible a partir de datos disponibles en la mayoría de los sistemas de gestión de información ya existentes; ii) - de fácil implementación en cualquier institución de enseñanza superior y iii) - genéricamente aceptable entre las universidades ibéricas.

Pero esto presupone que se obtenga una previa confirmación de que las universidades ibéricas asumen claramente la necesidad de encontrar soluciones e instrumentos para dar respuestas más adecuadas:

- Por un lado, a las solicitudes de transparencia y comparabilidad entre universidades europeas, resultantes de la construcción del Espacio Europeo de Enseñanza Superior y, nombradamente, del avance llamado proceso de Bolonia, cuya meta se sitúa ya en 2010;
- Por otro, a los más recientes desafíos y desarrollos de la comunicación institucional ampliada, del relato global corporativo y del relato de sostenibilidad, más visible en el dominio de las organizaciones empresariales, pero que serán rápidamente colocados también a las universidades.

Así, consideramos que el objetivo final no puede ser alcanzado plenamente sin que se consiga recoger un volumen significativo de opiniones y de posicionamientos concretos de las entidades para las cuales el modelo va a ser preparado, expresadas por gestores de la cumbre de su jerarquía. Caso contrario, el trabajo perderá alguna de su valía y corre realmente el riesgo de quedar limitado a una mera construcción artificiosa en un encuadramiento teórico más o menos elaborado. Por ello son muy importantes los resultados a obtener en el cuestionario a las universidades para fundamentar adecuadamente la propuesta final.

5 – Resultados esperados

En un estudio abarcador como el que se propone, es previsible un amplio abanico de resultados obtenidos, siendo realmente posible que algunos resultados colaterales, menos esperados, puedan constituir importante materia de análisis para la propia investigación o para otros trabajos que vengan a ser desarrollados por terceros en este dominio. Pero el foco es colocado en los resultados y en las constataciones que puedan soportar los objetivos centrales definidos.

Si el proceso de investigación permite sacar conclusiones formales o, por lo menos, ilaciones con algún soporte robusto, se espera establecer al final por lo menos dos tipos de constataciones:

- Por un lado, la confirmación de la aceptabilidad y de la aplicabilidad del modelo para los fines en vista, esto es, el informe de capital Intelectual en el contexto de la comunicación institucional ampliada de las universidades;
- Por otro, la confirmación de que las diferentes variables previstas en el modelo, con eventuales ajustes a introducir en su posición relativa y en su contenido, contiene una suficiente y adecuada capacidad explicativa: i) – de las contribuciones de los múltiples recursos intangibles envueltos de las actividades corrientes de las universidades; ii) – de la evolución de la performance de esas actividades;

Sin embargo, se espera aún que las conclusiones e ilaciones a retirar del estudio puedan ultrapasar los aspectos relacionados con la confirmación y validez formal del modelo, a través de algunas cuestiones incorporadas en la pesquisa y en el cuestionario, permitiendo hacer una primera evaluación sobre algunos aspectos colaterales como los siguientes:

- La actitud de los órganos del poder universitario fase a las prácticas e instrumentos de gestión del conocimiento y del capital intelectual;
- El posicionamiento de las instituciones fase a las crecientes exigencias de transparencia y de comparabilidad;
- La opinión sobre modelos de relato global, que contemplen no sólo las áreas económica, ambiental y social, como también otros instrumentos específicos de relato de capital intelectual o de riesgo.

Por otro lado, teniendo en cuenta que el trabajo englobará diferentes componentes, desde el encuadramiento y los fundamentos teóricos, a la investigación empírica y a la preparación de una propuesta de modelo de informe, tendremos que considerar que el objetivo global del trabajo sólo será alcanzado caso los resultados esperados para cada una de las componentes alcancen algunas metas parcelares y peldaños mínimos, una vez que las varias componentes se completan entre si.

Las metas parcelares y los peldaños mínimos de resultados esperados para cada una de las componentes son los siguientes:

- Producción de una síntesis coherente y clara, apoyada en la revisión de la literatura, de la problemática actual sobre la importancia de la comunicación institucional de las organizaciones y sobre la necesidad de su ampliación; con la posibilidad de inclusión del informe de capital intelectual, en especial en las universidades, teniendo en cuenta las especificidades propias de su gobierno y de su gestión y las especiales necesidades informativas de los interesados en sus actividades;
- Presentación de una panorámica de las actuales prácticas de comunicación institucional de las universidades y otras IES ibéricas, con particular incidencia en lo que se refiere a instrumentos para divulgación de información institucional relativa a los recursos de capital intelectual;
- Obtención de un conjunto significativo de opiniones de responsables por la gestión de cumbre de las universidades ibéricas sobre las eventuales insuficiencias del actual modelo de divulgación de información institucional y sobre algunas soluciones posibles para aumentar la transparencia y la comparabilidad, en las cuales se encuadra el informe de capital intelectual;
- Presentación de un modelo de informe de capital intelectual que haya sido validado de forma significativa a través del cuestionario y que haya reunido opiniones genéricamente favorables sobre su aplicabilidad.

Adicionalmente a estos resultados esperados, que se pueden considerar de carácter aplicativo restricto, porque referidos apenas a los propios contenidos del trabajo, podrán ser esperados otros resultados más indirectos y con mayor abarque, que resulten de potenciales aprovechamientos que terceros puedan venir a hacer del trabajo y de sus resultados, como serían, por ejemplo:

- La posibilidad de poder extraerse materia para iniciar la construcción de uno o más casos, con efectiva validez académica y operacional, tratando de materias relacionadas con la comunicación institucional y con el informe de capital intelectual de las universidades.
- La contribución para el desarrollo y construcción de modelos e instrumentos de prestación de cuentas y de divulgación de otra información institucional por parte de las universidades y otras IES.
 - La utilización de algunas de las componentes y soluciones del modelo de capital intelectual propuesto para utilización, sin gran esfuerzo o necesidad de adaptación, en los modelos de relato tradicionales de las universidades, constituyendo una nueva componente de la información institucional a colocar a disposición, en una fase preparatoria de otras etapas de ampliación de la información institucional

6 – Consideraciones finales y conclusiones

6.1 – Reflexiones críticas

6.1.1 – Proceso y cronología del trabajo

Como se refirió en el Capítulo 1, la opción por la realización de este trabajo de investigación resultó de algún conocimiento previo del sector de la enseñanza superior y de la motivación para obtener resultados con viabilidad en términos de aplicación práctica.

Además, ya antes había sido realizada una primera tentativa de estudiar una propuesta de modelo de capital intelectual para una universidad (en ese caso la Universidad de Aveiro), que constituyó el tema del trabajo de investigación del final del Segundo Período del Programa de Doctoramiento/Doctorado (*“Tesina”*).

Y debe ser referida también la influencia de los trabajos de investigación sobre capital intelectual desarrollados en la Universidad Autónoma de Madrid, nombradamente bajo la égida del *“Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC)”*.

Presentada y aprobada la propuesta de trabajo de disertación, en Diciembre de 2003, el proceso de implementación sufrió algunos retrasos significativos, motivados i) -

por alguna indefinición cuanto a la estructura general y a las metodologías a seguir; ii) - por reconocidas dificultades iniciales de recogida de elementos bibliográficos sobre la temática específica escogida; iii) – por la actividad académica del autor, que incluía la enseñanza y el ejercicio de cargos de gestión en su Escuela (Instituto Superior de Contabilidad y Administración de la Universidad de Aveiro).

Así, sólo al final de 2004 quedó establecida una estructura general adecuada a los objetivos, con orientación de la investigación para la perspectiva del informe de capital intelectual en las universidades. Solamente después de eso se comenzó a trabajar en la selección y en el perfeccionamiento de las metodologías de investigación empírica, a la vez que se proseguía el trabajo, lento y por veces poco proficuo, de recolección de literatura específica.

En mediados de 2005 quedó finalmente definido el plan de pesquisa en los *Websites* de las universidades ibéricas y fue elaborada la primera versión de la ficha de pesquisa y análisis de la información divulgada, que fue utilizada en un primer ensayo en cerca de tres decenas de universidades durante el mes de Junio. Tras algunos ajustes en la ficha de pesquisa, fue efectuado un segundo ensayo de ámbito limitado durante el mes de Agosto del mismo año.

Se siguió una fase de perfeccionamiento final, definición de parámetros, estudio de metodologías de trato estadístico y confirmación de direcciones de los *Websites* de las universidades ibéricas a pesquisar, en un total de 112 entidades, siendo 73 de España y 39 de Portugal.

La pesquisa propiamente dicha transcurrió entre Noviembre de 2005 y Febrero de 2006, iniciándose de inmediato un primer trato (análisis descriptivo) de los datos obtenidos, para apoyo a la preparación del cuestionario a incorporar en el interrogatorio a los responsables por la gestión de las mismas universidades, ya en preparación en aquella época.

El primer modelo de cuestionario quedó concluido en Marzo de 2006 y hasta el final de Abril se realizaron en Portugal algunos testes de aplicación, entre docentes de la enseñanza superior y profesionales de la gestión y de la auditoria.

La decisión de lanzar el cuestionario exclusivamente vía Internet obligó a un trabajo adicional de ubicación de las direcciones de correo electrónico más directos, para evitar

que los mensajes quedasen retenidos en alguna barrera burocrática, lo que, aún así, no fue totalmente conseguido.

El cuestionario fue lanzado por correo electrónico entre los días 6 y 8 de Junio de 2006 y se indicaba en el mensaje el final de Julio como fecha límite de respuesta. El día 2 de Julio fue enviado un segundo mensaje recordatorio y el 3 de Septiembre, reconociendo ya el número reducido de respuestas, fue enviada una nueva recordatoria que ampliaba el plazo de respuesta hasta el final de ese mes.

A partir de Octubre de 2006 transcurrió el trabajo final de trato estadístico de la pesquisa y del cuestionario, al cual se siguió la preparación de la redacción final y de actualización de la revisión de la literatura.

6.1.2 – Dificultades y obstáculos

Además de los retrasos en el proceso de implementación y de sus causas, ya presentados en el punto anterior, pensamos que fueron encontrados muchos más obstáculos y dificultades que los que se suponían previsibles y normales en un contexto de investigación como éste.

Sin pretenderse referir o profundizar situaciones imputables a terceros, sean instituciones o personas, creemos sin embargo que no debemos dejar de enumerar las dificultades más significativas y las que fueron más negativamente relevantes para el normal desarrollo de nuestro trabajo; lo hacemos apenas con el sentido de alertar otros potenciales estudiosos e investigadores hacia su existencia y no con el sentido de cualquier especie de justificación o disculpas por las imperfecciones que puedan ser imputadas al trabajo.

Buscando secuenciar esas dificultades por el orden en que fueron surgiendo en el trabajo, se apuntan las siguientes situaciones que consideramos haber sido no esperadas o entonces no previstas en grado tan elevado:

- La dificultad inicial en encontrar literatura específica relativa a la problemática de la comunicación institucional de las organizaciones no empresariales, de la comunicación institucional de las universidades o del capital intelectual en la perspectiva del relato, ya que la perspectiva dominante en esta materia es la de la gestión;

- La estructura y la organización de muchos de los *Websites* de las universidades ibéricas que fueron pesquisados, que parece no facilitar el acceso a la información institucional relevante, tanto por las dificultades de “navegación”, como por las limitaciones de los propios sistemas de información, en lo referente a los contenidos y a los formatos.
- En muchos de los *Websites* de las universidades no son colocados a disposición contactos fáciles y directos con los responsables por la gestión de cumbre de las universidades, tales como la simple dirección de correo electrónico, lo que dificultó el listado de las direcciones necesarias para el envío de los mensajes con el pedido de respuesta al cuestionario y las subsiguientes recordatorias;
- La caracterización genérica de las instituciones presentó algunas dificultades significativas, por ausencia o limitación de la información específica, en especial en lo referente a su estructuración funcional y organizativa y a sus dependencias, bien como al respectivo perfil institucional y de gobierno;
- Pero, sobre todo, el reducido número de respuestas efectivas al cuestionario, pesa a las insistencias que fueron enviadas en Julio y Septiembre; considerando la elevada fiabilidad de los actuales sistemas de comunicación vía Internet, no es creíble que aquellos mensajes no hayan sido recibidos por los respectivos destinatarios, ya que fue genéricamente confirmada su recepción; más allá de ello, en algunos casos fue incluso prometida una respuesta en tiempo oportuno, que no llegó a constatarse.

Sin embargo, con excepción de esta última referencia al reducido número de respuestas al cuestionario, no se puede considerar que estas dificultades hayan afectado significativamente el proceso de investigación en su conjunto, aunque algunas de ellas puedan haber resultado en una menor acuidad en la preparación del trabajo y reflejarse en su calidad final.

6.1.3 – Omisiones y errores

Reconocemos que no es fácil identificar, asumir y referir con claridad todas las omisiones y errores que puedan ser detectados, no atribuibles a terceros o a causas

fortuitas, pero antes resultantes de una menor eficacia y habilidad propias en la preparación o en la implementación del trabajo.

Aún así pensamos ser oportuno y válido hacer esa tentativa, no con falsa humildad o con la intención de recoger alguna complacencia, pero para que otros interesados en estas materias puedan analizarlos y procurar no repetirlos en sus trabajos.

Intentaremos limitarnos a los errores y omisiones que puedan haber tenido algún relieve y significado en el conjunto de los resultados obtenidos, siguiendo también el orden secuencial del trabajo y destacando los siguientes:

- Las largas hesitaciones iniciales cuanto al tema central definitivo y al enfoque más adecuado a desarrollar en el trabajo, sobre todo en la opción entre la perspectiva de la gestión o del relato del capital intelectual;
- Un deficiente reconocimiento previo de la presencia institucional de las universidades en Internet y de las características de sus prácticas corrientes de divulgación de información; cuando fue hecha la opción por la pesquisa en Internet, fueron visitados sobre todo los *Websites* de algunas universidades europeas y americanas, en la mayor parte de los casos con reconocida calidad en términos de información puesta a disposición, lo que puede haber generado algún “facilismo” en la preparación de la ficha de observación; inicialmente se suponía sería encontrada una gran accesibilidad a una abundante información institucional; por ello los dos ensayos limitados conducidos en Junio y Agosto de 2005 obligaron a algunas alteraciones en la estructura y en el contenido de la ficha de pesquisa;
- Un reconocido retraso en la implementación de la revisión de la literatura y del encuadramiento teórico, bien como en la estructuración de la propuesta del modelo básico de informe de capital intelectual, en relación a la preparación y a la realización del cuestionario, de lo que podrá haber resultado alguna menor coherencia interna;
- En la ejecución de la pesquisa en los *Websites* podría haber sido prevista la observación hecha por varios observadores debidamente cualificados y entrenados, cuyos resultados serían después confrontados con los del

propio autor; tal procedimiento habría enriquecido la metodología y podría haber producido resultados más coherentes;

- El lanzamiento del cuestionario efectuado exclusivamente por Internet, siendo muy discutible si esta puede haber sido una causa efectiva y significativa para el reducido número de respuestas obtenidas; para aquilatar de esa posibilidad, colocamos expresamente esta pregunta a los dos administradores entrevistados y ambos coinciden en desvalorizar la cuestión del envío en papel (o también en papel). Sin embargo, otras opiniones recogidas y nuestra propia experiencia de gestión nos lleva a pensar que el llamado “efecto papel” aún tendrá bastante fuerza en estructuras muy burocratizadas, como aún no dejaron de ser las de algunas universidades. El papel sigue siendo más difícil de “hacer desaparecer” o seguir para “archivo” (lo que es otra forma de hacer desaparecer) sin que le tenga que ser dada alguna secuencia a través de adecuada “decisión escrita”. Ya en lo que referente a un fichero digital, parece haber muchas más probabilidades de quedar “sepultado” en las congestionadas memorias de los servidores y de los ordenadores o simplemente “ser eliminado” por un simple pulsar casual (o no). De ser hoy, habríamos seguramente optado por enviar el cuestionario también en papel, a pesar de todo.
- El momento escogido para envío del cuestionario puede no haber sido el más adecuado, por haber coincidido con el final de un año lectivo y por el ambiente agitado que atravesaba el sector de la enseñanza superior ibérica en esa época; además de las presiones originadas por la disminución de alumnos y de las cuestiones presupuestarias, se presentaban en ambos los países los problemas resultantes de la eventual implementación del Proceso de Bolonia el año siguiente (lo que acabó por verificarse sólo en Portugal, aunque en España la cuestión también estaba siendo objeto de amplio debate); pero la presión temporal determinó la opción por el envío antes de finales del año lectivo;
- En el lanzamiento del cuestionario podrían haber sido excluidas algunas universidades, tanto por la dificultad de contacto vía Internet, como por sus características orgánicas específicas; y, así, por lo menos una docena de “no respuestas” podría ser fácilmente anticipada y evitada.

Básicamente, se trató de errores al nivel del proceso de planeamiento y de implementación, de los cuales habrán resultado sobre todo dilaciones temporales y pequeños desvíos, salvo en el caso del envío del cuestionario por Internet, caso se comprobara que tuvo efecto significativo en el volumen de respuestas.

6.2 – Resultados alcanzados

6.2.1 – Encuadramiento teórico y revisión de la literatura

Teniendo en cuenta los objetivos y los resultados esperados que fueron indicados en la introducción, consideramos que la parte del trabajo dedicada al encuadramiento teórico y a la revisión de la literatura fue realizada dentro de los parámetros definidos y que los resultados logrados fueron básicamente alcanzados, pese a las limitaciones, dificultades y omisiones ya apuntadas.

En lo esencial, pensamos haber dejado evidenciadas las líneas generales que parecen nortear la evolución verificada recientemente en el dominio del tema en estudio, dentro del encuadramiento que pretendemos imprimir al trabajo, las cuales vamos a intentar reducir a tres grandes ideas-fuerza, las cuales son tomadas como base y como fundamentos principales para la investigación empírica subsiguiente, a saber:

- a) En el contexto de la sociedad del conocimiento y de la globalización, las organizaciones de cualquier naturaleza, sea empresarial o no empresarial, son presionadas de forma creciente para recurrir a los más poderosos instrumentos de la comunicación institucional con vista a la divulgación de información cada vez más abarcadora, solicitada por sus múltiples *stakeholders* y que puede ser usada para fines muy diversos, nombradamente la toma de decisiones sobre la entidad y la evaluación de sus performances. La presión de ampliación de los contenidos de la información institucional comenzó por hacerse sentir con mayor evidencia en las empresas y ha dado origen a un movimiento para la creación de nuevos modelos y soluciones que colmaten las reconocidas insuficiencias de la información financiera tradicional. Pero la tendencia será para que las organizaciones no empresariales propendan a pasar por el mismo proceso evolutivo, siguiendo de cerca idénticos modelos y soluciones;

-
- b) La falta de información adecuada relativa a los intangibles, nombradamente los del conocimiento y del capital intelectual, es una de las carencias más apuntadas a todos los niveles profesionales y académicos, habiendo dado origen a un importante movimiento de estudio del capital intelectual en las últimas décadas, que incluye el desarrollo de modelos y instrumentos de gestión, muchos de los cuales ya se encuentran en fase de aplicación en varias organizaciones empresariales y otras. Los mismos modelos presentan características y elementos que podrán permitir su uso para divulgar información relativa al capital intelectual. Pero, para su eficaz integración en la comunicación institucional de las organizaciones, estos modelos carecen de algunas formas de estandarización y de armonización que los vuelven más inteligibles por los no especialistas y más fácilmente comparables. Los esfuerzos de armonización ya están en curso, pudiendo ser generales o sectoriales;
- c) – Las universidades constituyeron desde siempre un sector de actividad con elevada especificidad y caracterizadas por una fuerte componente de recursos de capital intelectual envuelto en su gestión corriente. En el contexto de los actuales desafíos que enfrentan, las universidades deberán comenzar a promover una significativa ampliación de su información institucional, tradicionalmente reducida, de forma a contemplar también la divulgación de información específica relativa al capital intelectual, eventualmente inserido en un contexto más amplio de información de sustentación, conteniendo también información económica, social y ambiental. En este contexto se encuadra el tema del trabajo, cuyo objetivo final es una propuesta de modelo de informe de capital intelectual para ser usado por las universidades.

Caso estas tres ideas-fuerza hayan resultado claras a partir de la lectura del Capítulo 2, podremos entonces considerar que el resultado esperado fue básicamente alcanzado. Sin perjuicio de que consideramos también que mucho más habría por hacer sobre materia tan amplia, sobre todo al nivel de la revisión de la literatura más reciente, que fluye en gran fuerza en todos los eventos académicos y en las publicaciones especializadas.

6.2.2 – Investigación empírica

6.2.2.1 – Pesquisa en los *Websites*

Tal como fue enunciada en el Capítulo 3, la intención inicial del trabajo de pesquisa era apenas obtener un mejor conocimiento genérico de las entidades que irían a ser cuestionadas (universidades y otras IES ibéricas), a través de la simple observación directa de los más importantes contenidos de sus *Websites*. Y, en esa perspectiva, puede afirmarse que tal aspiración fue ampliamente alcanzada y que los resultados fueron muy importantes para la preparación del cuestionario.

Sin embargo, el objetivo de la pesquisa evolucionó después hacia un proceso de observación sistemática del destaque dado a algunos contenidos relacionados con la temática en estudio, pudiendo considerarse que tal evolución, aunque haya dado origen a una demorada y trabajosa recogida de datos, fue también altamente compensadora en términos de resultados operacionales y metodológicos.

Así, puede considerarse que el proceso fue globalmente positivo y que pueden ser de él extraídas algunas ilaciones importantes para la prosecución de trabajos de investigación empírica, de las cuales destacamos:

- Además de algunas desemejanzas estructurales orgánicas, los sistemas de enseñanza superior español y portugués parecen también hallarse en estadios diferentes de evolución en lo relativo a la utilización de Internet como medio de divulgación voluntaria de información institucional; para la generalidad de los contenidos la posición de España es significativamente superior a la de Portugal; pero esto no parece estar asociado a cualquier menor capacidad de uso de las tecnologías de la información y comunicación por parte de las instituciones portuguesas de enseñanza superior; podrá ser apenas una cuestión de posicionamiento estratégico o un simple retraso en el reconocimiento de las amplias oportunidades que están siendo creadas por Internet;
- Se constata también una significativa diferencia de los resultados obtenidos para las universidades del régimen de gestión pública con relación a las del régimen privado, con clara ventaja en relación a las primeras; sería interesante desarrollar estudios que pudiesen ayudar a interpretar esta diferenciación;

- Se asiste, como esperado, a un predominio de la información descriptiva en relación a la información cuantificada; aún reconociendo que, en algunos dominios, la aplicación de procesos cuantitativos enfrenta serias limitaciones (el conocimiento y el capital intelectual son algunos de ellos), parece existir un real “*gap*” de cuantificación con dos vertientes bien identificadas: o no es colocada a disposición la información cuantificada; o, caso contrario, es frecuente hallarla sin actualizar o sin indicar las fuentes u otra forma cualquiera de constatación;
- La divulgación de información académica se sobrepone claramente a todos los restantes tipos de información; además de la eventual lógica o de la motivación que pueda estar por detrás de esta conducta, estamos en presencia de una forma clara de privilegiar apenas uno de los múltiples *stakeholders* de las universidades, los alumnos, en detrimento de todos los restantes potenciales interesados en la información institucional.

Estas simples ilaciones contienen, por si solo, materia suficiente para alguna investigación posterior más desarrollada, que ayude a confirmar los resultados obtenidos, en trabajos de mayor envergadura, sobre todo en busca de posibles explicaciones para las grandes diferencias encontradas.

6.2.2.2 – Cuestionario a las Universidades Ibéricas

Antes de todo, debe reconocerse que el número de respuestas obtenidas (un poco más de 16 % de las universidades y otras IES ibéricas cuestionadas) no permite extraer conclusiones estadísticamente soportadas; pero, aún así, fue considerado oportuno proceder a trato estadístico de las respuestas y testar algunas de las hipótesis formuladas, habiendo sido obtenidos resultados que pueden tener algún significado relevante para el propio estudio o para otras investigaciones

En el Capítulo 4 fue presentado un comentario final que incluye un conjunto de cuadros resumen de las conclusiones relativas a las seis hipótesis de trabajo formuladas. De la observación de esos cuadros resumen pueden extraerse algunas ilaciones simples, sin perjuicio del número reducido de respuestas obtenidas, que no permite otras extrapolaciones o conclusiones más robustas. Creemos que estas ilaciones no sólo soportan razonablemente los objetivos definidos para el cuestionario, como también

fueron útiles para aplicación en el modelo de informe que se desarrolló posteriormente. Además de ello, salió muy reforzada la viabilidad de la propia propuesta de modelo de informe de capital intelectual para las universidades, como de seguida se puede constatar.

Relativamente a cada una de las dos partes distintas del cuestionario, que integraba dos grupos de cuestiones específicas, se consideran alcanzados los respectivos objetivos, como se puede deducir de las conclusiones extraídas para cada caso:

➤ **“Grupo B – Información institucional de las IES”**

Se constata un grado de concordancia muy elevado con relación a la gran mayoría de las cuestiones colocadas, sin diferencias significativas por país o entre los varios grupos. Por ello se considera que los respondientes comparten la mayoría de las posiciones expresadas en el cuestionario relativamente a la divulgación de información institucional de las IES, lo que puede considerarse muy positivo para la justificación del trabajo de investigación que estamos desarrollando.

Sin embargo, se constata que las cuestiones del grupo “VB1- Adecuación actual del modelo de divulgación” presentan un grado de concordancia bastante inferior a los restantes grupos, siendo en Portugal donde se constata una mayor discordancia. Este hecho puede ser justificado por la forma como fueron colocadas las cuestiones, que se presentan genéricamente en sentido opuesto a los resultados efectivos de la pesquisa en los *Websites*. Lo que, una vez más, viene a reforzar la orientación general del trabajo, donde se busca demostrar la inadecuación del modelo corriente y de las prácticas actuales de divulgación de información institucional en las universidades.

➤ **“Grupo C – Indicadores de un modelo de informe de CI”**

Se constata que la larga mayoría de los indicadores propuestos para el modelo de informe de capital intelectual son validados por los respondientes en grado muy elevado (4 en una escala de 5), no constatándose diferencias significativas entre bloques de indicadores o entre los dos países. Este resultado es muy importante para soportar el desarrollo del modelo, indicando que la estructura básica de las 28 variables principales, propuestas en el cuestionario para validación, recibe una fuerte concordancia generalizada.

En la formulación final del modelo fueron llevados en cuenta estos resultados globales, pero también ciertos resultados parcelares donde se verificaron algunas situaciones de menor validación, como es el caso de algunos de los indicadores del grupo “VC3 – Recursos de Capital Estructural”.

6.2.2.3 – El modelo de relato de capital intelectual

Dentro del objetivo de presentación de un modelo de informe de capital intelectual nunca fue considerada la necesidad de encontrar alguna solución de elevada innovación en relación a la multiplicidad de modelos e instrumentos ya conocidos, por dos razones principales: - primero, porque se trata de un dominio teórico ya muy explorado por los investigadores y por los profesionales que en él han venido trabajando fuertemente sobre todo desde la última década del siglo XX; después, porque nuestro objetivo se sitúa apenas en el dominio del desarrollo de nuevas aplicaciones para los modelos de capital intelectual ya existentes, buscando explorar, con especial incidencia, su capacidad informativa y explicativa en relación con los intangibles y su gestión en las organizaciones.

Por ello, el modelo propuesto no debe ser considerado como algo de muy innovador, pero sí como una simple aplicación de modelos existentes y como un punto de partida para un debate interno en las propias instituciones que reconozcan alguna ventaja en su eventual utilización y, después, para un saludable debate externo entre las diferentes instituciones universitarias, públicas o privadas, que se vengán a envolver con este tipo de prácticas de divulgación institucional, sea por pura iniciativa propia o por cualquier tipo de recomendación exterior.

Cuanto al posible debate interno, pensamos que podrá conducir naturalmente al reconocimiento de la necesidad y de la utilidad de las prácticas de gestión de los intangibles y del capital intelectual ya en uso corriente en la institución (que siempre las habrá, aún cuando no existan instrumentos formales para el efecto) y a la discusión sobre la aceptabilidad y la viabilidad de incrementar su eficiencia y eficacia.

En lo referente al debate externo, creemos que tendrá tendencia a desarrollarse alrededor de las ventajas y desventajas (puntos fuertes y débiles) de la eventual adopción generalizada por las universidades de instrumentos y prácticas de relato voluntario y de los efectos de la respectiva armonización y normalización que venga a

ser desarrollada. Este será un debate que podrá integrarse tanto en los dominios de la evaluación y de la calidad de las instituciones, como en el actual movimiento de reestructuración estratégica y operacional que el sector atraviesa.

Desde nuestro punto de vista, el aspecto más positivo de nuestra propuesta sería el de venir a potenciar de algún modo este tipo de debates y de contribuir para el progresivo reconocimiento del capital intelectual como un factor estratégico fundamental para enfrentar los desafíos competitivos que las universidades irán ciertamente a enfrentar en el futuro, o ya están enfrentando en su más cruda realidad, como resalta de las recomendaciones del reciente Informe de la OCDE (2006) relativo a la reformulación de la enseñanza superior en Portugal, que muy brevemente podrán comenzar a ser puestas en práctica.

Pero no dejamos de pensar que, además de esos efectos colaterales, el desarrollo y la aplicación del modelo de informe propuesto podrán ser viables, posibles y ventajosos para las propias universidades y para el sector de la enseñanza superior en general.

6.2.3 – Apreciación global en una perspectiva personal

Así, en una perspectiva personal, consideramos que la primera apreciación global que podemos hacer del trabajo de investigación realizado es que él fue razonablemente positivo, porque los objetivos parcelares fueron de algún modo alcanzados y los resultados obtenidos pueden proporcionar contribuciones importantes para:

- Un mejor conocimiento de las universidades ibéricas en lo referente a sus prácticas y posicionamientos en un dominio aún muy poco estudiado, como es el caso del capital intelectual, tanto en la vertiente de su gestión, como de su divulgación institucional;
- Constatar que, pese a tratarse de algo que aún es muchas veces considerado como un simple instrumento teórico, un modelo de informe de capital intelectual sería ampliamente aceptado por la casi totalidad de los respondientes para efectos de divulgación institucional;

- La posible utilización de los resultados para de ellos poder extraerse materia suficiente para la construcción de un caso con validez académica y operacional en el ámbito de las universidades ibéricas;
- Sugerir otras líneas de investigación dentro de esta área aún poco explorada y carente de nuevas contribuciones, como se indicará en el punto siguiente.

6.3 – Líneas de investigación potenciales

A lo largo de la realización del trabajo fueron presentándose vertientes muy diferenciadas en relación con las varias materias tratadas, pero su mayoría no podía ser considerada en el ámbito de la investigación. Algunas de ellas representan situaciones con elevado potencial para que constituyan objeto único de futuros trabajos de investigaciones o para que integren estudios con ámbito más ampliado.

Algunas de las situaciones detectadas pueden incluso unirse entre sí y constituir verdaderas líneas de investigación. Seguidamente dejamos indicadas tres de las que nos parecieron presentar mayor potencial para constituir aisladamente materia de trabajos más profundizados:

6.3.1 –La comunicación institucional en la estrategia de las organizaciones no empresariales

En muchos dominios del gobierno, de la gestión y de la comunicación las organizaciones no empresariales irán probablemente a confrontarse con líneas de evolución semejante a las que ocurrieron en décadas recientes relativamente a las organizaciones empresariales. Una línea de investigación podría tratar de analizar los contornos de esta evolución reciente, señalar las especificidades de este tipo de organizaciones en ese contexto y estudiar el papel de la comunicación institucional en la estrategia de estas organizaciones fase a la previsible necesidad de ampliación de los contenidos y de diversificación de medios de difusión de información.

6.3.2 - Comunicación institucional en las universidades

Una línea de investigación semejante a la anterior podría ser también desarrollada, pero teniendo como centro el sector específico de la enseñanza superior (universidades y otras IES). El enfoque podría ser puesto en el mayor aprovechamiento y utilización de Internet para la divulgación de información institucional, considerando que estas instituciones ya disponen en general de poderosas herramientas y plataformas digitales que utilizan para otros fines. Aún en este dominio podría también ser interesante una reapreciación de la metodología de pesquisa en los *Websites* que fue referida en el Capítulo 3 para intentar aplicaciones más ampliadas, tanto en número de entidades pesquisadas, por ejemplo, al nivel europeo, como recurriendo a observadores diferenciados para cada una de las entidades.

6.3.3 – Informe de capital intelectual en las universidades

Las opiniones recogidas sobre esta materia al nivel de las universidades y otras IES ibéricas indican claramente la existencia de un amplio espectro de diferentes posicionamientos sobre el asunto, siendo que la predominancia de actitudes positivas en el campo puramente teórico puede contrastar con posiciones mucho más defensivas o negativas al entrar en el dominio de la implementación efectiva de modelos de relato, como demuestran los resultados y las respuestas obtenidas para las cuestiones que indirectamente abordaban la sensible cuestión de la autonomía universitaria. Una línea de investigación en este dominio podría explorar sobre todo la vertiente práctica de la aplicación del informe de capital Intelectual en las universidades, inserida en las estrategias de comunicación institucional.