



A Influência da Gestão do Conhecimento na Competitividade dos Municípios Portugueses

Mestrado em Controlo de Gestão

João Pedro Barros Gomes

Leiria, maio de 2021



A Influência da Gestão do Conhecimento na Competitividade dos Municípios Portugueses

Mestrado em Controlo de Gestão

João Pedro Barros Gomes

Dissertação sob a orientação do Professor Doutor Jaime Manuel Afonso Ramos Guerra

Leiria, maio de 2021

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2019/2021, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

Ainda que considere esta obtenção de mestre apenas como mais uma etapa no meu percurso académico não posso deixar algumas palavras de agradecimento à minha família, no geral, que me tem permitido e desafiado a continuar e aprofundar o meu conhecimento.

Aos meus colegas de trabalho e patrão pelas oportunidades que me têm dado no sentido de ser mais e melhor no trabalho que desempenho e pelos ensinamentos que me têm dado.

Aos meus professores tanto da Licenciatura em Contabilidade e Finanças como no Mestrado em Controlo de Gestão que me desafiaram em fazer melhor e com os quais muito aprendi.

Um muito obrigado a todos os municípios, na pessoa do Sr. Presidente, que perante uma pandemia com enormes constrangimentos e preocupações disponibilizaram parte do seu tempo na resposta ao questionário, bem como à Associação Nacional dos Movimentos Autárquicos Independentes (AMAI), na pessoa do Dr. Aurélio Ferreira, pelo tempo despendido na conversa interessante e motivadora que realizamos.

Uma palavra de agradecimento ao meu orientador professor Doutor Jaime Guerra pela disponibilidade, pela orientação e pela compreensão que demonstrou em todo este processo.

Uma palavra de apresso aos meus amigos que me têm acompanhado ao longo destes anos e com os quais me orgulho de ter inúmeras memórias e vivências que contribuíram para a pessoa que hoje sou.

Uma palavra especial aos meus pais, Pedro e Paula, que sempre me deram condições e oportunidades de ir mais além e sem os quais não teria chegado onde estou hoje e à minha namorada Catarina com quem, nestes últimos 5 anos, tenho o prazer de partilhar todas as minhas dificuldades e preocupações, mas também todos os sucessos e alegrias.

Resumo

Este trabalho debruça-se sobre a influência da gestão do conhecimento na competitividade dos municípios portugueses.

Numa primeira fase elaborou-se a revisão da literatura em dois principais temas: a gestão do conhecimento onde, apesar das várias linhas de pensamento quanto à sua aplicação, todas realçam a importância do tema; e a competitividade, com maior enfoque no Estado e nos Municípios tendo-se verificado maior controvérsia no tema, variando este no tempo (consoante o enquadramento económico, social, e político vivido num dado momento) e no espaço (consoante o país/região). No sentido de perceber a sua autonomia e área de atuação, foi dedicado ainda um capítulo à caracterização dos municípios portugueses.

Procurou-se ainda analisar e avaliar a pertinência de estudos já realizados nesta área, que serviram de base à elaboração do nosso questionário, tendo este sido enviado a todos os 308 municípios portugueses. Com 25 questões, o questionário encontra-se dividido em quatro partes abrangendo os seguintes tópicos: aprendizagem organizativa; direção do conhecimento; capital intelectual e competitividade do município.

Depois de apresentados os dados obtidos e de validado o modelo utilizado, concluiu-se que a gestão do conhecimento influencia a competitividade dos municípios portugueses.

Palavras-chave: *Gestão do conhecimento, Competitividade, Municípios*

Abstract

This paper focuses on the influence of knowledge management on the competitiveness of Portuguese Municipalities.

First, we divided the literature review on two main themes: Knowledge Management where, despite of the several paths on study this matter we realize that all highlight the importance of it; and Competitiveness, with a specially focus on the State and Municipalities. On this matter we verified the existence of a great controversy consider that it depends on the economic, social, and political environment experiences at the moment and in the space (depending on the country/region)

To understand its autonomy and area of activity we dedicated a chapter to characterize the Portuguese Municipalities

We also tried to analyse and evaluate the relevance of studies already carried out in this area, which we considerate on the elaboration of on questionnaire we sent to all 308 Portuguese Municipalities. With 25 questions, the questionnaire is divides into four parts: Organizational learning; Knowledge Direction; Intellectual capital and Competitiveness of the municipality.

After presenting the obtained data and validated the model used, it was concluded that knowledge management influences the competitiveness of Portuguese Municipalities.

Keywords: Knowledge management, Competitiveness, Municipalities

Índice

| | |
|--|-----------|
| Originalidade e Direitos de Autor | 1 |
| Agradecimentos | 2 |
| Resumo | 3 |
| Abstract | 4 |
| Lista de Figuras | 8 |
| Lista de tabelas | 9 |
| Lista de siglas | 11 |
| 1. Introdução | 12 |
| 2. Revisão de Literatura..... | 15 |
| 2.1. Gestão do Conhecimento | 15 |
| 2.1.1. Conceitos | 15 |
| 2.1.2. Enquadramento ao setor público | 22 |
| 2.2. Conceito de Competitividade..... | 26 |
| 2.2.1. Conceitos | 27 |
| 2.2.2. Enquadramento ao setor público | 30 |
| 2.3. Municípios portugueses..... | 37 |
| 2.3.1. Divisão administrativa em Portugal | 37 |
| 2.3.2. Divisão territorial europeia..... | 43 |
| 2.3.3. Enquadramento legal dos municípios portugueses..... | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 3. Metodologia de Investigação | 48 |
| 3.1. Ficha técnica do estudo | 48 |
| 3.2. Formulação de hipóteses..... | 49 |
| 3.3. Passos para a modelização mediante PLS..... | 51 |
| 3.4. Construção do modelo de análise..... | 53 |
| 3.5. Escalas de medida..... | 53 |
| 4. Apresentação e Análise de Dados | 54 |
| 4.1. Avaliação do Modelo de medida | 56 |
| 4.1.1. Fiabilidade individual de cada rubrica | 56 |
| 4.1.2. Consistência interna | 57 |
| 4.1.3. Validade convergente dos conceitos | 58 |
| 4.1.4. Validade discriminante..... | 58 |
| 4.2. Avaliação do Modelo estrutural..... | 59 |
| 4.2.1. Poder preditivo do modelo | 59 |
| 4.2.2. Relevância da predição dos conceitos dependentes | 60 |
| 4.2.3. Análise e significâncias estatísticas dos coeficientes estruturais | 60 |
| 4.3. Discussão do modelo..... | 61 |
| 5. Conclusão, Limitações e Futuras linhas de investigação | 63 |
| 5.1. Conclusão | 63 |
| 5.2. Limitações do estudo..... | 65 |
| 5.3. Futuras linhas de investigação | 65 |

| | |
|--|-----------|
| Referências Bibliográficas | 67 |
| Anexo I – Corpo do mail que acompanhou o questionário | 75 |
| Anexo II – Questionário enviado aos municípios | 77 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Função de produção..... | 19 |
| Figura 2 – Formula para obter conhecimento | 20 |
| Figura 3 - Espiral do Conhecimento – Processo criação do conhecimento..... | 21 |
| Figura 4 – Três Estratégicas Genéricas..... | 28 |
| Figura 5 – Modelo 5 forças de porter..... | 29 |
| Figura 6 - N.º de câmaras ganhas por independentes | 35 |
| Figura 7 – Critérios utilizados na definição das NUTS..... | 43 |
| Figura 8 - Respostas por distrito | 48 |
| Figura 9 - Modelo de relações e hipótese colocada..... | 49 |
| Figura 10 - Variáveis latentes com indicadores refletidos | 52 |
| Figura 12 - Modelo adotado..... | 53 |
| Figura 13 - Relações entre as variáveis latentes do modelo interno..... | 62 |

Lista de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Classificação dos Bilionários a nível mundial | 17 |
| Tabela 2 - Classificação dos Municípios no Código Administrativo de 1940..... | 38 |
| Tabela 2 (continuação) - Classificação dos Municípios no Código Administrativo de 1940..... | 39 |
| Tabela 3 - Divisão administrativa (distrito/concelho) | 40 |
| Tabela 3 (Continuação) - Divisão administrativa (distrito/concelho)..... | 41 |
| Tabela 3 (Continuação) - Divisão administrativa (distrito/concelho)..... | 42 |
| Tabela 4 - Divisão dos Municípios portugueses por NUTS | 44 |
| Tabela 4 (Continuação) - Divisão dos Municípios portugueses por NUTS | 45 |
| Tabela 4 (Continuação) - Divisão dos Municípios portugueses por NUTS | 46 |
| Tabela 5 - Ficha técnica do estudo | 48 |
| Tabela 6 - Medição de cada conceito da Gestão do Conhecimento..... | 50 |
| Tabela 7 - Medição de cada conceito da competitividade entre Municípios | 51 |
| Tabela 8 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas da Aprendizagem Organizativa | 54 |
| Tabela 9 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas da Direção do Conhecimento | 54 |
| Tabela 10 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas do Capital Intelectual..... | 55 |
| Tabela 11 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas do Meio Envolverte Económico | 55 |
| Tabela 12 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas do Meio Envolverte Urbano Espacial | 56 |
| Tabela 13 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas do Meio Envolverte Político Legal | 56 |
| Tabela 15 - Carga (loadings) dos indicadores do modelo | 57 |
| Tabela 17 - Consistência interna do modelo..... | 58 |
| Tabela 19 - Validade convergente dos conceitos do modelo..... | 58 |
| Tabela 21 - Validade discriminante do modelo | 59 |

| | |
|---|----|
| Tabela 23 - Valores de R ² para as variáveis dependentes | 60 |
| Tabela 25 - Relevância da predição dos conceitos dependentes | 60 |
| Tabela 28 - Significância estatística dos coeficientes estruturais..... | 61 |
| Tabela 29 - Resumo da avaliação do modelo estrutural..... | 61 |
| Tabela 30 - Teste da hipótese..... | 62 |

Lista de siglas

INE – Instituto Nacional de Estatística

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais Estatísticas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

1. Introdução

Vivemos hoje tempos de pandemia. O aparecimento da COVID-19 no início de 2019 trouxe inúmeros desafios e está a por à prova áreas fundamentais como a saúde pública e a economia mundial. A 6 de fevereiro de 2021 o jornal Expresso¹ dava conta de 2.299.637 mortos a nível mundial e de 105.350.590 infetados, enquanto a OCDE² (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) na publicação do seu relatório “OECD Interim Economic Outlook” a 9 de março de 2021 prevê um recuo da economia mundial, para 2020, de 3,4% com a Europa a ter um destaque bastante negativo com uma queda de 6,80%. No caso português, segundo dados do site *Por Data*³, a queda estimada, deverá situar-se nos 7,70%. Desde que há registos, apenas em 1975 se verificou uma queda semelhante, tendo na altura atingido os 5,10%.

Ainda que o nosso estudo incida sobre a influência da gestão do conhecimento na competitividade dos municípios portugueses a análise, essa, é bem mais ampla. Foi aliás esse o principal desafio na elaboração da hipótese colocada e do modo de abordagem aos temas. Pelo contexto que vivemos, nunca a importância foi tanta na capacidade de resposta dos organismos do Estado, quer por via da saúde pública, quer por via do apoio económico às empresas e social às famílias. Mais do que simples Leis orgânicas e reformas que ao papel se circunscrevem, foi necessário capacitar em massa os organismos do Estado de meios humanos e informáticos ao mesmo tempo que se redesenham os modelos de gestão. Neste aspeto, os dados tornaram-se o ponto chave para a tomada de decisão. Toda a gestão

¹ Agência Lusa e Jornal Expresso (2021). Covid-19 no mundo: Estados Unidos continuam a ser o país com o maior número de mortes, México é o terceiro. Jornal Expresso: 6 de fevereiro. Recuperado em: <https://expresso.pt/coronavirus/2021-02-06-Covid-19-no--Estados-Unidos-continuam-a-ser-o-pais-com-o-maior-numero-de-mortes-Mexico-e-o-terceiro>

² Boone, Laurence (2021). Strengthening the recovery: The need for speed. OECD Interim Economic Outlook, March

³ Fundação Francisco Manuel dos Santos (2021). Taxa de crescimento real do PIB. Consultado em 3 de abril 2021. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-2298>

económica, financeira, humana, etc, se rege atualmente pelo número de infetados diários por COVID-19 e pelo número de mortos. Também neste ponto, nunca a partilha de informação e de conhecimento foi tanta entre entidades nacionais, públicas ou privadas, bem como com entidades europeias e mundiais. Foi neste sentido que o tema foi escolhido, não só pela sua pertinência como também pela sua relevância atual.

O objetivo final será estudar se de facto a aplicação da gestão do conhecimento influencia a competitividade dos municípios portugueses, contudo, pretendeu-se também contribuir para futuros estudos considerando que as abordagens ao tema são várias e que a importância das variáveis vão evoluindo no tempo e no espaço, consoante a realidade económica, social e financeira que se vive.

Desta forma, a estrutura foi desenhada iniciando com a exposição de conceitos dos três pilares deste estudo (gestão do conhecimento; competitividade e municípios portugueses), seguindo-se a identificação da metodologia utilizada, a apresentação dos dados e as conclusões retiradas.

Do ponto de vista da gestão do conhecimento, conforme desenvolvido no capítulo 2.1., destaca-se o reconhecido alargado, de entre diversos autores, da importância que a sua aplicação exerce na gestão das entidades. Esta nova era, *indústria 4.0*, trouxe consigo a elevação da importância dada ao capital intelectual e à sua matéria-prima, os dados. Ao nível da administração pública a pandemia fez com que a gestão do conhecimento se tornasse um dos principais objetivos a atingir, acelerando assim o investimento público em meios humanos e materiais. Ainda não será possível responder a esta questão, mas resta saber até quando o Estado atribuirá esta importância já há muito devida à gestão do conhecimento. Neste capítulo destaca-se o trabalho desenvolvido pelos autores Takeuchi & Nonaka no desenvolvimento do estudo deste tema.

Quanto ao tema da competitividade, este será abordado no capítulo 2.2., na mesma lógica que o capítulo da gestão do conhecimento. Mais controverso e menos unânime, a noção de competitividade varia de autor para autor. Ainda assim, o objetivo é comum, aplicar de forma eficaz e eficiente os recursos de uma entidade com vista a atingir os objetivos da mesma. Com a abordagem deste tema, verifica-se que as correntes literárias sobre o mesmo na administração pública eram várias e, muitas delas, contraditórias, havendo autores que defendem que os Estados não competem. Ainda assim, abordamos diversos pontos de vista

que apesar de seguirem caminhos diferentes, pretendem o mesmo resultado, a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e o enfoque nos mesmos na tomada de decisão. Sobre este tema destaca-se o autor Michael Porter pelo trabalho que tem vindo a desenvolver sobre o tema e sobre a sua aplicação ao setor público.

No capítulo 2.3. será abordado o tema dos municípios portugueses, onde se procurou de forma breve e sucinta caracterizá-los e enquadrá-los de acordo com a legislação portuguesa. Nos últimos anos não tem existido alterações administrativas quanto à divisão do território português, destacando-se neste ponto apenas a última reforma realizada em 2013, onde se assistiu à extinção de várias freguesias que foram agregadas a outras já existentes.

Do ponto de vista da investigação realizada, esta teve por base o envio de um questionário submetido a todos os 308 municípios portugueses, sendo que para o tratamento dos dados obtidos foi utilizado o programa informático Smart PLS. Este questionário foi adaptado de um já realizado por Guerra (2011) pretendendo medir a perceção da gestão de topo de cada município em três principais temas: Aprendizagem Organizativa; Direção do Conhecimento; e Capital Intelectual. Procurou-se por um lado, quantificar a aplicação da gestão do conhecimento, e por outro, medir o impacto dessa aplicação (ou não aplicação) na competitividade dos municípios.

2. Revisão de Literatura

2.1. Gestão do Conhecimento

O termo gestão do conhecimento suscita ainda aos dias de hoje algum debate não só sobre o seu significado, como também da sua abrangência. Ainda que os primeiros estudos tenham surgido em meados dos anos 90, identificando o potencial da utilização do conhecimento na criação de valor de uma organização, a prática da gestão do conhecimento vem sendo utilizada desde os primórdios da humanidade. Assim, e apesar das divergências no seu conceito, os autores que tem vindo a desenvolver trabalho nesta área reconhecem o seu potencial e importância para a gestão de uma organização.

Recuando 3.000 A.C., na Mesopotâmia, os sumérios deram os primeiros passos para a criação do alfabeto através da ligação entre a língua falada e as palavras escritas. Facto semelhante surgiu também no Egipto com a escrita hieroglífica, mas mesmo antes do surgimento da escrita, verificamos que na pré-história o ser humano já utilizava as pinturas rupestres com vista a documentar acontecimentos e a registar processos utilizados.

Podemos caracterizar então a gestão do conhecimento como sendo a capacidade que uma organização tem em recolher, interpretar e partilhar dados.

2.1.1. Conceitos

Terra (2001, p. 245) considera a gestão do conhecimento como sendo o esforço que uma organização tem para armazenar e partilhar informação necessária com o objetivo de aumentar o seu desempenho humano e organizacional. De forma semelhante, Oliveira, Pedron, Romão & Becker (2011, p. 11) considera que a gestão do conhecimento visa recuperar, compartilhar e utilizar o conhecimento por forma a alcançar os objetivos de uma organização.

Mckeown & Philip (2003) realçam que as organizações que irão sobreviver nesta nova era digital serão as que melhor se adaptarão aos novos desafios e às novas realidades, ao invés das mais dotadas.

Com o aparecimento da globalização, no final do século XX, as organizações viram o seu meio envolvente mudar exponencialmente e num curto espaço temporal. A capacidade de comunicação e interação com novos mercados, criando a chamada “aldeia global”, trouxe consigo um enorme potencial para as organizações de se desenvolverem, aumentando também os seus riscos e entraves inerentes. É neste contexto que Davenport, Eccles & Prusak (1992) e Bukowitz, Williams & Mactas (2004) concluíram que a década de noventa foi fundamental para que as organizações entendessem a informação como um fator preponderante não só na expansão dos negócios, como também na melhoria da qualidade e do desempenho dos modelos de negócio.

Foi neste sentido que Terra & Gordon (2002, p. 57) caracterizaram uma nova definição de gestão conhecimento, acrescentando que o processo de gestão do conhecimento é dinâmico em resultado das interações sociais que uma organização possui com o seu meio envolvente. De igual modo, vários autores complementam que com este processo de identificar, reter e partilhar informação torna possível à organização transformar o conhecimento em valor Davenport & Prusak (2003); Tarapanoff (2006); Takeuchi & Nonaka (2008).

Com esta mudança de paradigma nas economias mundiais, as organizações têm vindo, desde então, a adaptar-se constantemente por forma a dar resposta às exigências impostas pelos mercados. Este salto qualitativo foi criado com o aparecimento da internet que elimina o efeito localização das organizações, criando também uma nova forma de fazer negócio (mercados virtuais), assim como altera as bases da economia tradicional que se rege por bens físicos (ou seja, existe escassez), transitando para a economia do conhecimento (bens intangíveis) onde essa escassez deixa de existir. Foi assim que durante centenas de anos, as lideranças das economias tradicionais pertenceram às organizações com maior capital (financeiro) e com maior capacidade produtiva (trabalho) (Freire, Ueno, Dias & Santos, 2013).

Assim, em meados de 1760 dá-se a chamada revolução industrial, época onde o desenvolvimento da energia a vapor torna possível a transição entre os métodos de produção artesanais, para a utilização de máquinas.

A partir de 1850, dá-se a 2.º revolução industrial, período marcado pelo surgimento das primeiras técnicas de automação, tendo sido iniciada a produção em massa de bens de consumo e o desenvolvimento do avião. Esta revolução industrial ficou associada ao termo

“Fordismo”, por ter sido impulsionada por Henry Ford com a implementação da produção em massa de automóveis a um baixo custo, criando assim as linhas de montagem.

Em 1950 dá-se a revolução digital (3.º revolução industrial) época marcada pela transição da tecnologia eletromecânica e analógica para a eletrónica digital.

Atualmente encontramos-nos na 4.º revolução industrial ou indústria 4.0. Esta revolução surge no final do século XX, início do século XXI impulsionada pelo aparecimento da internet, ficando marcada pela transformação do armazenamento físico em armazenamento em nuvem.

Com o aparecimento da internet, a transformação tornou-se constante, encurtando cada vez mais o ciclo entre o aparecimento de uma nova revolução industrial e o término da anterior. Torna-se por isso difícil identificar o final da 3.º revolução e o início da 4.º revolução, sendo que alguns autores afirmam já nos encontramos na fase embrionária da 5.º revolução industrial ou indústria 5.0.

É neste contexto que nos últimos vinte anos, vimos incutido nos mercados a importância do conhecimento. As organizações deixam de ser influenciadas pela sua capacidade produtiva, e passam a depender do seu conhecimento sobre o produto que desenvolvem – Economia baseada no conhecimento (Barbiere, 2014). As organizações passaram assim a investir em inovação, marketing e investigação tecnológica (criando valor), deixando a componente produtiva para segundo plano.

Tabela 1 – Classificação dos Bilionários a nível mundial

| 2020 | | | | |
|------|--------------------------|---------------|--------------------|----------------------------|
| n. | Nome | Pais | Empresa | Setor Atividade |
| 1 | Jeff Bezos | Estado Unidos | Amazon | Tecnologia |
| 2 | Bill Gates | Estado Unidos | Microsoft | Tecnologia |
| 3 | Bernard Arnault & Family | França | LVMH | Moda e Retalho |
| 4 | Warren Buffett | Estado Unidos | Berkshire Hathaway | Financeiro & investimentos |
| 5 | Larry Ellison | Estado Unidos | Software | Tecnologia |
| 6 | Amancio Ortega | Espanha | Zara | Moda e Retalho |
| 7 | Mark Zuckerberg | Estado Unidos | Facebook | Tecnologia |
| 8 | Jim Walton | Estado Unidos | Walmart | Moda e Retalho |
| 9 | Alice Walton | Estado Unidos | Walmart | Moda e Retalho |
| 10 | Rob Walton | Estado Unidos | Walmart | Moda e Retalho |

FONTE: Adaptado Forbes (2020), The real time billionaires list

No quadro acima, estão identificados, o top 10 dos bilionários a nível mundial em 2020 (dados provisórios). Pela sua análise podemos verificar que os primeiros lugares são ocupados por pessoas ligadas ao ramo da tecnologia, mas mesmo outras indústrias estão diretamente ligadas a esta transição para a economia do conhecimento.

Não só as empresas tecnológicas são de tamanho mais reduzido, obtendo um valor acrescentado superior às empresas industriais, como o seu investimento se centra fundamentalmente no pessoal (intangíveis), ao invés de instalações e equipamentos.

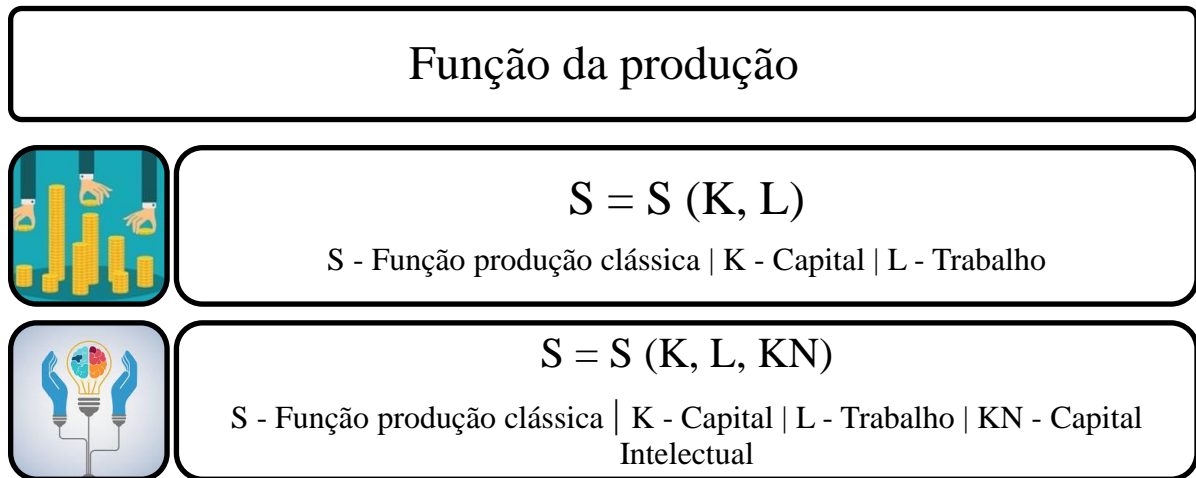
Foi neste sentido que empresas como a Zara, e muitas outras do setor da moda, e as próprias empresas tecnológicas, como a Apple, passaram a subcontratar a produção dos seus produtos em países onde os custos de produção sejam os mínimos possíveis, centrando a sua atenção para o desenvolvimento do produto, fator que gera valor.

É assim que, com a revolução 4.0, a era do conhecimento põe fim à era industrial, tornando secundários os fatores capital e capacidade de produção, dando origem ao surgimento do capital intelectual, o novo motor do desenvolvimento e da criação de valor de uma organização.

Drucker (1993) considerou, em meados dos anos 90, o conhecimento como o fator de produção decisivo para a criação de valor de uma organização. Castells (1999) anunciou também o fim da sociedade industrial em meados dos anos 80 originada pela reestruturação do sistema capitalista. A este novo período deu o nome de sociedade pós-industrial.

O capital intelectual surge então como um fator decisivo na criação de valor de uma organização com a crescente importância dada aos dados e informações que uma organização tem ao seu dispor, alterando desta forma a função da produção, conforme ilustração abaixo.

Figura 1 – Função de produção

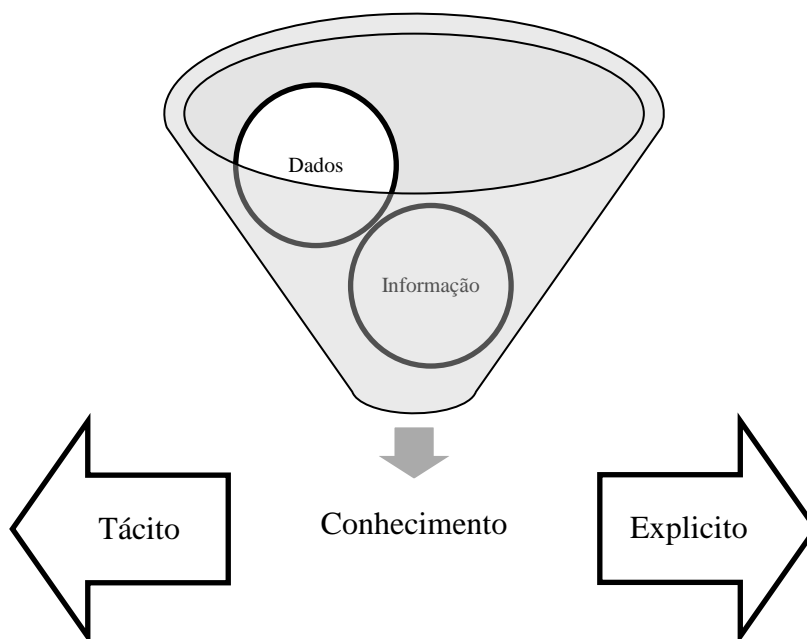


FONTE: Elaborado pelo autor

Os dados tornam-se assim a principal fonte de informação, sendo a base de apoio à tomada de decisão das organizações. É por isso impossível dissociarmos dados de informação, na medida em que se analisarmos separadamente estas duas variáveis, as mesmas não têm qualquer significado.

Conforme descrito por Davenport & Prusak (1998) dados, do ponto de vista organizacional, são registos estruturados de transações que, quando analisados de forma unilateral não possuem qualquer relevância, mas que são a matéria-prima para a criação de informação. Desta forma, informação é nada mais do que dados interpretados, dotando-os assim de relevância e significado, Drucket (1999, p. 32). Contudo, Davenport & Prusak (1998) acrescentam que dados apenas se tornam informação quando o ser humano lhes acrescenta significado, podendo este ser obtido através de: contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação. O destaque da importância do ser humano neste processo de conversão é também realçado por Senge (1999). Os autores não só consideram essencial a intervenção humana no processo de criação do conhecimento, como também é este um fator que divide duas correntes: uma que acredita no conceito de gestão do conhecimento e outra entende que, por este apenas existir em função do ser humano, na prática o que é feita é a gestão humana (Wilson, 2006, p. 54).

Figura 2 – Formula para obter conhecimento



FONTE: Elaborado pelo autor

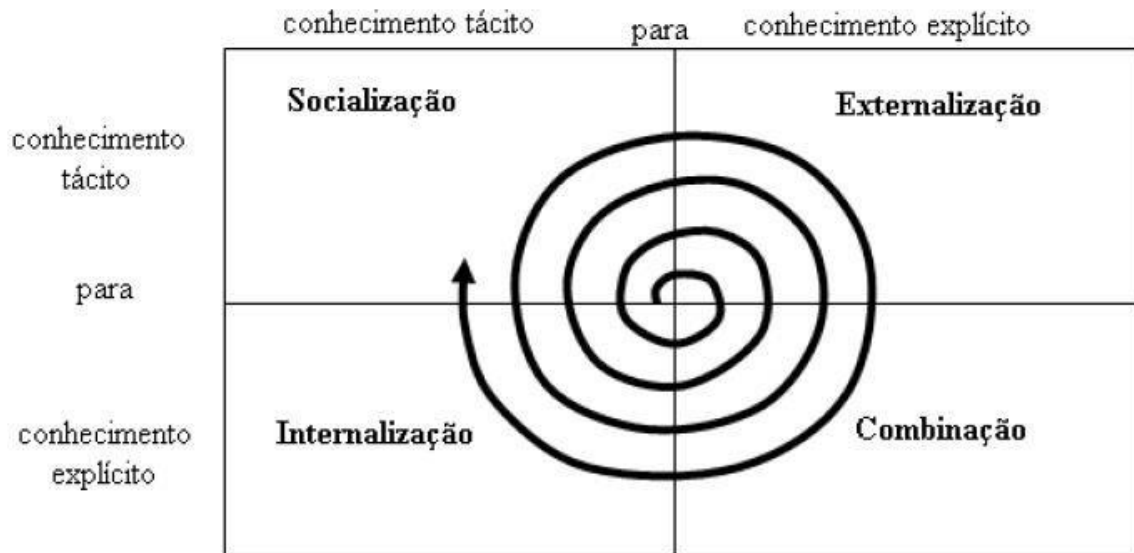
Foi com base neste modelo que Polany (1962) e Nonaka & Takeuchi (1997) dividiram o conhecimento em dois tipos: tácito e explícito.

- Conhecimento tácito é de difícil codificação, sendo visto de forma diferente de pessoa para pessoa, no sentido em que as vivências, valores e ideias de cada indivíduo irão criar informação diferente e, por conseguinte, conhecimento distinto. Este é o tipo de conhecimento que não vem em manuais. Simples atividades como aprender a andar ou a falar é algo difícil de explicar e que cada indivíduo tem o seu próprio método (Nonaka & Takeuchi, 2008).
- Conhecimento explícito consiste no tipo de conhecimento fácil de codificar, por via de manuais, fórmulas, etc. A título de exemplo, aprendemos desde cedo na nossa infância que $2+2=4$, ou que juntando as cores verde e amarelo obtemos a cor azul. Estas conclusões foram obtidas anteriormente, suportadas devidamente e vêm a ser difundidas desde então, sendo o resultado final sempre o mesmo (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Uma organização pode obter conhecimento através da sua aquisição, isto é, da compra de conhecimento gerado por outra organização ou gerando ela própria conhecimento.

De entre vários autores, Nonaka & Takeuchi (1997) ficaram conhecidos como os pioneiros do processo de criação do conhecimento, tendo criado a “espiral do conhecimento”. Considerando que este processo é bastante dinâmico e interativo, envolvendo várias componentes, concluíram que existem quatro formas possíveis de gerar conhecimento.

Figura 3 - Espiral do Conhecimento – Processo criação do conhecimento



FONTE: Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997), Criação do Conhecimento na Empresa

Assim, os autores consideram que os conhecimentos tácito e explícito podem ser gerados através da:

- Socialização, que consiste na conversão do conhecimento tácito em novo conhecimento tácito através da experimentação que cria conhecimento em novo conhecimento (tentativa e erro);
- Externalização, onde é convertido o conhecimento tácito em conhecimento explícito (criação de manuais – processo de codificação). De todas as 4 formas possíveis de conversão do conhecimento, a externalização é a mais importante;
- Combinação, que consiste na criação de conhecimento explícito, obtido através da estruturação e incorporação de conhecimento já existente (modelo utilizado no ensino escolar – aprendizagem teórica e prática); e
- Internalização, que converte o conhecimento explícito em conhecimento tácito (concretização prática de procedimentos codificados em manuais).

Desta forma, Venkitachalam & Ambrosini (2017) consideram o conhecimento como um Ativo da organização que, por ser replicável, proporciona vantagem competitiva em relação

a outras. É ainda responsável pelo aumento da inovação nas organizações, uma vez que influencia a tomada de decisão, correlacionando-se com a visão e missão das organizações Mohamad (2017).

2.1.2. Enquadramento ao setor público

Importa agora entender em que medida os conceitos acima expostos se revelam importantes também para a gestão dos Municípios e qual o seu contributo.

Osborne & Gaebler (1992a) identificam desde logo um ponto fundamental de divergência entre a aplicação da gestão do conhecimento no setor privado com o setor público. Se por um lado uma organização privada tem como principal objetivo a maximização do lucro, uma organização pública pretende satisfazer as necessidades coletivas dos seus cidadãos.

Do ponto de vista da exigência dos stakeholders, o setor público português poderá encontrar-se até mais pressionado que o setor privado na medida em que, necessita de dar resposta às expectativas de 10,3 milhões de residentes⁴ que exigem a aplicação eficaz e eficiente dos impostos pagos esperando ter, como contrapartida, serviços públicos de qualidade. Este, é inclusive, um dos problemas apontados por La Grange (2006) que assume com especial relevância este aspeto do escrutínio público a que a administração pública está sujeita, inibindo o reconhecimento de erros, limitando assim a sua capacidade de aprender com os mesmos.

Contudo, Abdullah & Date (2009) identificam algumas semelhanças entre estes dois setores, entre elas, estimular a cooperação entre as pessoas, atrair capital humano dotado de competências para aplicar e disseminar o conhecimento dentro da organização, etc.

Ainda assim, Cong & Pandya (apud Batista, 2012) consideram que as divergências são superiores às semelhanças, defendendo assim a criação de um modelo específico de gestão do conhecimento aplicável a organizações públicas.

⁴ Fonte: INE, População residente (N.º) por Local de residência (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário; anual, junho de 2020

Santos & Bastos (2018) realçam que a política organizativa é um dos entraves à aplicação da gestão do conhecimento. Este aspeto vai ao encontro do defendido por Bresser-Pereira (1996, 1998, 2000) que concluiu existirem três políticas para administrar o estado: a administração patrimonialista; a administração pública burocrática e a administração pública gerencial.

Segundo Salm & Menegasso (2009) a administração pública optou sempre pela via burocrática e Portugal não é exceção. No entanto, o aumento da intervenção do Estado em áreas como a Saúde, Educação, Social, etc, aliado a ambientes cada vez mais dinâmicos e imprevisíveis, tornaram a adoção da gestão do conhecimento cada vez mais importante também no setor público (Angelis, 2011).

Foi neste sentido que Fresneda & Gonçalves (2007, p. 5) concluíram que a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública melhora o relacionamento interno e externo das organizações do estado.

É por isso fundamental criar um ambiente onde todos os envolvidos trabalhem e colaborem entre si no sentido de atingir os objetivos da organização como um todo (Davenport & Grover, 2001).

Para isso a comunicação dos objetivos estabelecidos por todos os elementos de uma organização, considerando que este processo é dinâmico e envolve todos os seus níveis, tanto vertical como horizontal (Ansuattigui & Pithon, 2011).

Freitas (2017) considera que o principal desafio no século XXI para os gestores públicos está em criar/desenvolver as melhores práticas, no sentido de dar resposta aos seus cidadãos, consumidores de bens e serviços públicos.

Os Municípios são talvez dos organismos mais importantes que o Estado, enquanto poder central, tem ao seu dispor. Ao acompanharem de perto o dia a dia dos cerca de 10,3 milhões de cidadãos residentes em território português, tornam-se não só na melhor fonte de informação como têm a capacidade, de forma mais fácil e ágil, em adaptar e pôr em prática os objetivos estabelecidos a nível nacional.

É neste contexto que os autarcas eleitos têm especial importância, na medida em que lhes cabe coordenar e ligar todos os diversos departamentos entre si, compartilhando informação,

devendo posteriormente cada departamento ser capaz de interpretar essa informação e, por conseguinte, gerar conhecimento/informação (Bhatt, 2001).

Sonntag & Carvalho (2018) realçam o papel fundamental que as pessoas exercem neste processo de geração do conhecimento que, para ser bem-sucedido, implica incentivar a interação entre as várias pessoas envolvidas na organização (Loureiro, 2003).

Contudo, a adoção deste sistema não termina com a sua implementação. As autarquias deverão ainda de ser capazes de monitorizar e quantificar a capacidade de reter informação e conhecimento por forma a criarem/adaptarem processos e sistemas que lhes permitam atingir as metas definidas (Fonseca, 2006).

Numa outra vertente temos o custo desta implementação que, segundo Davenport (1998), a utilização de gestão do conhecimento, ainda que seja um processo dispendioso, deve ser visto como um investimento e não como um custo, tornando-se necessário investir/capacitar os funcionários e adquirir os equipamentos adequados para que estes consigam aplicar o sistema de gestão do conhecimento em pleno.

Também aqui, do ponto de vista autárquico são levantados alguns entraves à sua utilização, isto porque, a autonomia administrativa e financeira de cada autarquia é limitada. Está por isso sujeita, do ponto de vista das pessoas, às leis aplicáveis aos trabalhadores do estado (definidas entre o poder central e os sindicatos), bem como às limitações orçamentais impostas anualmente pelo orçamento do estado (elaborado pelo poder central).

Ainda que aplicado à administração pública federal brasileira, o autor Bastista (2012) elaborou um estudo publicado pela IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) onde realça a necessidade do aperfeiçoamento constante ao modelo de gestão do conhecimento, identificando ainda como um fator crítico à sua implementação, a cultura enraizada nos organismos públicos. Esta problemática encontra-se, de forma semelhante, no caso português, onde não é apenas necessário investir em tecnologia, mas de reformular as políticas que vem sido aplicadas onde, para o setor público, os direitos aparentam ser superiores aos deveres.

Com as mudanças impostas pela pandemia COVID-19 com início no ano de 2020, a visão e missão de grande parte dos departamentos do poder central tem vindo a ser debatidas. As

economias mundiais e a capacidade de resposta dos estados sofreram de um dia para o outro uma enorme pressão para adaptarem os seus modelos face a esta nova realidade.

Esta necessidade de adaptação por parte do setor público foi exponencialmente aumentada a partir do momento em que o Estado é obrigado a intervir na economia, através da aplicação de restrições aos operadores económicos.

Neste tipo de intervenção por parte do estado na economia, surgem também novos problemas. Conforme referido por Haji & Anifowose (2017) quando, neste caso, os cidadãos, percebem que existe uma falta de congruência nas medidas tomadas, começa-se a verificar um distanciamento entre estes dois intervenientes, na medida em que os cidadãos deixam de acreditar nos valores e nos objetivos das medidas impostas.

Foi neste contexto que a complexa e estática estrutura organizativa do setor público se viu obrigada a reagir num curto espaço de tempo tentando dar resposta à situação sanitária e económica. Áreas como o serviço nacional de saúde, mas também serviços como a Segurança Social, Autoridade Tributária, Instituto do Emprego e da Formação Profissional, foram obrigados a reduzir procedimentos administrativos, aumentar e criar ferramentas de comunicação céleres, quer entre os próprios departamentos, quer com outras instituições europeias e mundiais ao mesmo tempo que viam o seu modelo de atuação alterado pelo estado de emergência em vigor.

Também aqui as Autarquias têm desempenhado um papel importante nas economias locais. Ainda que os incentivos e medidas de apoio à economia sejam adotadas pelo poder central, as Autarquias disponibilizaram desde logo apoios a famílias desprotegidas, a empresas que continuam à espera de apoios nacionais que tardam em chegar, mas também em apoiar o próprio poder central com a criação/gestão de hospitais de campanha, mobilização de pessoal e de equipamentos para apoio ao serviço nacional de saúde, etc

Ainda que a gestão do conhecimento já tenha surgido nos radares da administração pública, esta continua por explorar, sendo notório que o Estado está a ficar para trás na adaptação a estas novas realidades (Cong & Pandya, 2003).

Conforme refere Juaréz & Cervantes (2012), as decisões do poder político devem ser tomadas em prol das necessidades dos seus cidadãos no sentido de aumentar o seu grau de

satisfação. Para tal, torna-se necessário que a administração pública seja conhecedora dos seus ativos, relacioná-los com as informações e conhecimento que dispõem, criando, transformando e difundindo conhecimento através de uma gestão eficaz e eficiente.

Terminamos esta nossa abordagem com um comentário da Dr^a Paula Franco (Bastonária da Ordem dos Contabilistas) na sessão de apresentação do Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2019⁵ que julgamos espelhar a realidade que atualmente vivemos, realçando a capacidade e importância que as autarquias podem exercer nesta mudança que urge na visão e forma de atuação do Estado.

“Os municípios estão muito à frente das restantes entidades públicas. O Estado e os seus organismos, ainda têm muito caminho a percorrer, nomeadamente em termos da contabilidade de custos.”

2.2. Conceito de Competitividade

Um artigo publicado no jornal Observador⁶ a 04 de março de 2020 dava conta que os maiores índices de produtividade, entre os países da União Europeia (UE), eram obtidos onde a carga horária de trabalho era inferior. Nestes dados divulgados pelo Eurostat verificamos que Portugal tem uma carga horária de 39,5 horas semanais (contra as 37,1 horas semanais da média da UE), situando-se no grupo dos países menos produtivos, apenas acima de países como a Bulgária, Roménia, Letónia, Hungria e Croácia.

Este tema tem vindo a ser debatido mais intensamente desde a crise financeira de 2008 onde, através da intervenção da Troika, Portugal se viu forçado a proceder a uma série de reformas.

⁵ Contabilista N^o 249 de dezembro de 2020, pág. 20

⁶ Porto, Rita (2020). Países com menos carga horária são os que têm maior produtividade. Jornal Observador: 4 de março. Recuperado em: <https://observador.pt/2020/03/04/paises-com-menos-carga-horaria-sao-os-que-tem-maior-produtividade/>

A produtividade está muito relacionada com a competitividade na medida em que, não estando a aplicar de forma eficiente e eficaz os recursos produtivos, dificilmente se consegue ser competitivo.

Será nesta premissa que se irá desenvolver o tema sobre o a competitividade, com especial enfoco na competitividade dos municípios portugueses, onde numa fase inicial será feito um enquadramento teórico, partindo em seguida para o desenvolvimento do tema.

2.2.1. Conceitos

O World Economic Forum⁷ na sua publicação “The Global Competitiveness Report 2019” define competitividade como sendo os atributos e qualidades económicos que permitem a utilização de forma eficiente dos fatores produtivos. Para o World Economic Forum, a competitividade assenta na utilização eficiente do capital, do trabalho e de outros fatores (entenda-se capital intelectual), permitindo à organização ser produtiva e, por conseguinte, competitiva. Bueno (1989) defende que não basta ser eficaz e eficiente, é necessário gerar um resultado positivo no processo, detetando a sua vantagem competitiva perante os seus concorrentes. Assim e, de forma semelhante ao tema gestão do conhecimento, não existe um claro entendimento quanto à definição de competitividade (Begg, 1999).

Conforme já referido no capítulo anterior, a constante mudança no meio envolvente das organizações e a interligação complexa entre si, faz com que a execução de uma ação num dos intervenientes desta vasta rede tenha repercussões em todos eles. Assim, as organizações devem, não só, ser competitivas, como de sustentar a sua competitividade no tempo.

Foi neste contexto que Porter (1985) caracterizou o conceito de vantagem competitiva como sendo o “valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.”.

⁷ A World Economic Forum é uma organização não governamental sem fins lucrativos fundada em 1971 e sedeadada na Suíça. Publica anualmente, desde 1979, o Global Competitiveness Report.

O autor defende que as instituições conseguem gerar este valor (vantagem competitiva) com a adoção de três estratégias possíveis:

- Liderança de Custo
- Diferenciação
- Enfoque
 - Enfoque no custo
 - Enfoque na diferenciação

Figura 4 – Três Estratégias Genéricas

| | | Vantagem Competitiva | |
|--------------------|---------------|----------------------|--------------------------|
| | | Custo Mais Baixo | Diferenciação |
| Escopo Competitivo | Alvo Amplo | Liderança de Custo | Diferenciação |
| | Alvo Estreito | Enfoque no Custo | Enfoque na Diferenciação |

FONTE: Porter (1992), *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*

Estas três estratégias competitivas resultam da combinação entre os clientes alvo, isto é, a quem se dirige, e o tipo de produto vendido ou serviço prestado.

A vertente dos clientes, pode dividir-se em um alvo mais amplo, se o objetivo é abranger um leque maior de consumidores/empresas, etc, ou um alvo mais estreito, se o foco for apenas uma faixa etária de consumidores/um conjunto de empresas, etc.

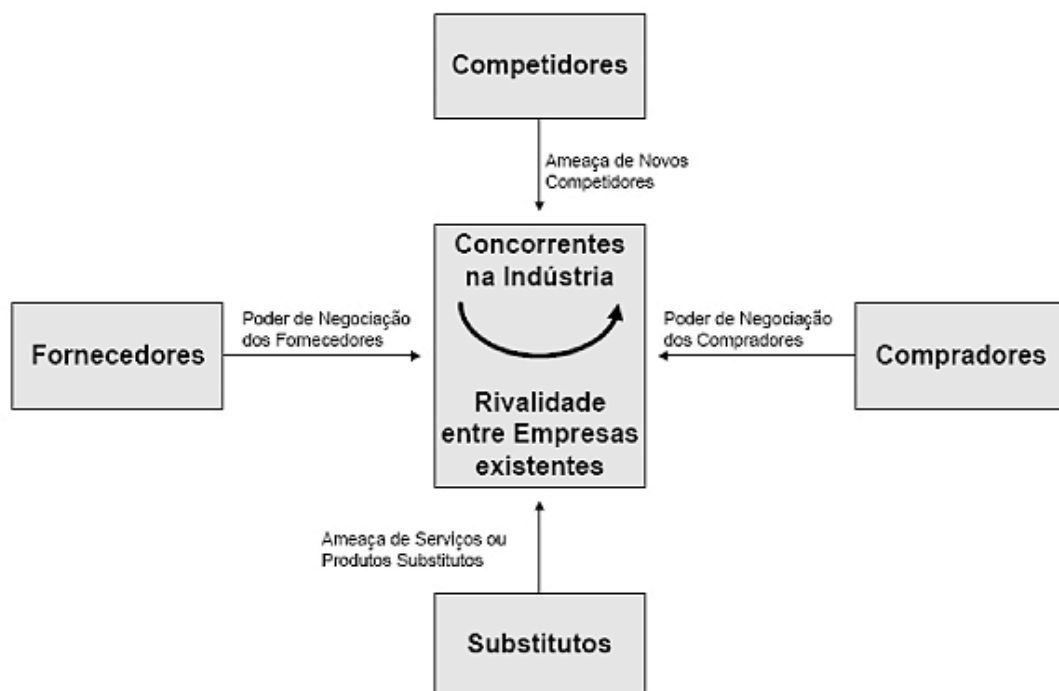
Também do ponto de vista do produto oferecido ou do serviço prestado, podemos ter duas visões distintas. Ou se opta por este ser igual a outro já existente no mercado, mas a um preço mais baixo (liderança de custo e enfoque no custo) ou diferente dos existentes no mercado (diferenciação e enfoque na diferenciação).

Não se deve, contudo, desprezar a avaliação da rentabilidade e atratividade da indústria onde se opera, ou espera operar, por forma a perceber qual a melhor estratégia a adotar.

É neste contexto que Pereira (2005) considerou que, uma organização é competitiva quando possuiu um baixo custo dos seus recursos produtivos.

Também neste ponto, Porter (1985) criou as cinco forças de Porter que visam explicar e correlacionar como os principais cinco intervenientes se relacionam. Note-se que estes modelos são de âmbito genérico, podendo não refletir de forma verdadeira e apropriada determinados mercados ou indústrias.

Figura 5 – Modelo 5 forças de porter



FONTE: Porter (1992), Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior

Este modelo explica como os Fornecedores, os Compradores, os Produtos substitutos, os Entraves/Dificuldades impostas à entrada do mercado e os Concorrentes do setor reagem e qual o impacto esperado em cada um deles quando uma variável muda. De forma sucinta e, a título exemplificativo, podemos ter as seguintes variáveis em cada um dos cinco intervenientes nos mercados:

- Ameaça de novos entraves: políticas governamentais, economias de escala, acesso à distribuição, etc;

- Poder negocial dos fornecedores: concentração de fornecedores, custos de mudança de fornecedores, importância do volume para o fornecedor, etc;
- Ameaça de substitutos: desempenho do preço de produtos substitutos, propensão do comprador a substituir, etc;
- Poder negocial dos compradores: diversidade de concorrentes, identidade da marca, diferença de produtos, etc
- Intensidade da rivalidade no setor: desenvolvimento do produto, desenvolvimento de publicidade, capacidade de venda, etc

Podemos então concluir que o sucesso ou fracasso de uma empresa depende da sua vantagem competitiva, na medida em que esta se centra na capacidade que esta tem em gerar valor ao comprador, quer por via da aplicação de preços inferiores aos da concorrência, quer por via do fornecimento de produtos únicos.

2.2.2. Enquadramento ao setor público

Sala-I-Martin (2013) concluiu que a competitividade de um país é determinada por um conjunto de políticas, instituições e fatores. Porter (1995, 1996, 2003 e 2004), um dos principais estudiosos desta matéria, defende que as cidades competem entre si.

Pereira (2005) identifica, contudo, que é necessário distinguir o conceito de competitividade quando o abordamos do ponto de vista público e privado. Desde logo porque as empresas e os países têm objetivos distintos. Neste sentido, o autor destaca a existência de linhas de pensamento distintas sobre o assunto.

De acordo com a Constituição da República Portuguesa⁸, entre outras, cabe ao Estado:

“ a) Garantir a independência nacional e criar as condições políticas, económicas, sociais e culturais que a promovam;

(...)

⁸ Lei Constitucional n.º 1/2004, de 24 de julho (Constituição da República Portuguesa)

d) Promover o bem-estar e a qualidade de vida do povo e a igualdade real entre os portugueses, bem como a efectivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais, mediante a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais;

(...)”

Desta forma, os países competem no sentido de atrair mais habitantes, turistas, captarem investimento e eventos reconhecimentos mundialmente, proporcionando um ambiente propício às empresas onde possam elas próprias desenvolver atividades competitivas. (Lever & Turok, 1999 e Sanguino, 2005).

Assim, o principal objetivo da competitividade, aplicada ao setor público, visa a melhoria da qualidade de vida da população, que levará a um bom desempenho financeiro nacional, proporcionando prosperidade sustentável (Nicoleta & Alexandru, 2015).

Rogerson (apud. Guerra, 2011), identifica os seguintes fatores que considera influenciarem a qualidade de vida dos habitantes:

1. Relação com a família;
2. Saúde do próprio;
3. Saúde daqueles com quem convive no dia-a-dia, principalmente familiares;
4. Capacidade financeira, habitação e nível de vida;
5. Relacionamento com outras pessoas;
6. Capacidade de trabalhar;
7. Fatores diversos, como a criminalidade, política, felicidade e bem-estar;
8. Vida social e atividades de lazer;
9. Condições de trabalho e satisfação com a função desempenhada;
10. Educação;
11. Religião e vida espiritual;
12. Meio ambiente.

Krugman (1996), ao contrário do exposto acima, defende que as cidades não competem entre si, sendo apenas plataformas que, por via da sua localização, criam condições a que as empresas se tornem competitivas. Nesta linha de pensamento, Porter (1990) é defensor de que a capacidade competitiva de cada nação, não depende diretamente dos recursos naturais

que lhes estão disponíveis, mas sim da capacidade que as empresas localizadas naquela nação têm em inovar e de se desenvolver.

Carrillo (2004) e Canare, Francisco & Morales (2017) concluíram que a competitividade das cidades resulta da sua capacidade em atrair empresas competitivas, tornando a competitividade das empresas o resultado das condições que a própria cidade lhes dá.

É neste aspeto, mais uma vez, que os Municípios se revelam importantes na competitividade nacional. Conforme será desenvolvido no próximo capítulo, os Municípios encontram-se na base de uma extensa e complexa hierarquia do sistema público português. Assim, importa compreender, face à relação que estes possuem com os restantes organismos públicos, quais os mecanismos e ferramentas que têm ao seu dispor para que possam ser competitivos.

a) Papel do Estado

Sendo o Estado (entenda-se o poder central) o organismo público responsável pela governação do país, as suas decisões irão inevitavelmente repercutir-se nos organismos de hierarquia inferior.

É neste sentido que Porter (1990) defende que o Estado deve exercer um papel neutro do ponto de vista económico. Se por um lado, uma intervenção mais direta na economia poderá ter impactos negativos nas empresas, no sentido que estas existem, não por serem sustentáveis ou competitivas, mas pelo facto do Estado exercer influência na procura de determinados produtos ou atribuir determinados incentivos; por outro lado, a não intervenção do Estado poderá ter impactos na forma e nos contextos em que as empresas exercem a sua atividade.

O autor realça ainda que, da mesma forma que não são as empresas que criam competitividade, são as pessoas, também o Estado não tem a capacidade de criar competitividade industrial, uma vez que essa capacidade é atribuída às empresas.

Neste sentido, considera que cabe ao estado exercer um papel que incentive e potencie a competitividade das empresas, proporcionando-lhes condições para tal.

Neste aspeto o papel que o Estado desempenha é fundamental, uma vez que é este que tem autonomia legislativa. Desde logo, porque cabe ao Estado legislar sobre a política fiscal que, segundo Esnolde (2009) afeta diretamente a competitividade das organizações.

A título exemplificativo, num estudo desenvolvido pelo Fórum para a Competitividade (1994) e sob a direção de Michael Porter, com o tema “Construir as vantagens competitivas de Portugal”, foram identificadas as seguintes áreas onde o Estado Português deveria de intervir no sentido de tornar Portugal mais competitivo:

- Política de Educação: criar e fomentar pontes entre as universidades e as empresas, no sentido de colaborarem entre si (criação de Clusters);
- Política do Emprego: capacitando os trabalhadores de competências, melhorando a política de trabalho implementada e, mais uma vez, criando relações estreitas entre as empresas e escolas profissionais que possam dar resposta de forma rápida à oferta de trabalhos especializados;
- Política da Ciência e Tecnologia: incentivar o investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D), dando ênfase à tecnologia;
- Políticas financeiras: beneficiar a capitalização das empresas, por um lado e dando resposta às necessidades de financiamento das empresas, por outro.

b) O papel das autarquias

Segundo o Regime Jurídico das Autarquias Locais (RJAL)⁹, “A prossecução das atribuições e o exercício das competências das autarquias locais e das entidades intermunicipais devem respeitar os princípios da descentralização administrativa, da subsidiariedade, da complementaridade, da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos e a intangibilidade das atribuições do Estado.” (Artigo 4.º RJAL).

Conforme já referido anteriormente, ainda que a autonomia política e financeira seja limitada, cabe aos Municípios o papel de execução das políticas governamentais, na medida em que são uma extensão do poder central na realidade local.

⁹ Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro

Porter (1990) identificou quatro fatores que determinam a vantagem competitiva de um país/região face a outro/a. Considerou por isso que, uma empresa se localiza numa dada região devido:

- Condições: oferta de trabalhadores qualificados, infraestruturas envolventes, etc na região/país;
- Procura: tipo de procura que existe na região/país pelo produto ou serviço;
- Indústrias relacionadas: encontrar na região/país fornecedores e produtos/serviços necessários para a produção dos seus produtos/serviços;
- Condições Legais e Rivalidade: níveis de burocracia, tipo de concorrência e o papel dos governantes da região/país.

Viassone & Papolomou (2016) reconhecem que existe um aumento da competitividade das regiões com o objetivo de atrair pessoas mais qualificadas e novas indústrias.

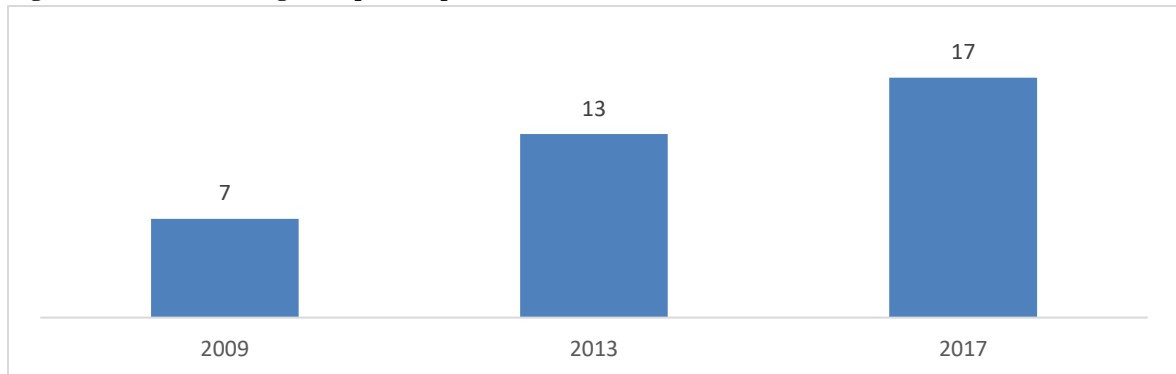
Para tal, e considerando que os sistemas económicos estão cada vez mais dinâmicos e complexos, é necessário um setor público altamente profissional para, não só dar resposta à sua própria função (a de satisfazer as necessidades dos cidadãos), como de auxiliar os governos para que estes tomem as melhores decisões (Aucoin, 2000).

Se por um lado, o papel do líder é importante na capacidade competitiva de uma organização, por outro, a linha temporal de ação revela uma importância significativa quando se aborda o tema no setor público (Porter, 1990).

É talvez por isso que nestes últimos anos, Portugal tem presenciado uma alteração de paradigma onde grupos de cidadãos eleitores (vulgarmente conhecidos como “movimentos independentes”) têm ganho força e expressão nos resultados das eleições autárquicas. Desde 2009 que é possível este de grupos de cidadãos candidatarem-se a eleições autárquicas, tendo desde logo revelado especial importância. Nas eleições autárquicas de 2017 estes

movimentos obtiveram 6,7% dos votos a nível nacional, sendo já a quarta força política mais votada¹⁰.

Figura 6 - N.º de câmaras ganhas por independentes



FONTE: Elaborado pelo autor

Estas alterações tornam-se representativas quando verificamos que Vila do Conde, Peniche, Oeiras e o Porto (metrópole) integram as 17 câmaras ganhas por grupos de cidadãos eleitores em 2017.

Numa entrevista realizada pelo autor, o presidente da Associação Nacional dos Movimentos Autárquicos Independentes (AMAI), Dr. Aurélio Pedro Monteiro Ferreira, explicou que os movimentos autárquicos independentes surgem, maioritariamente, em autarquias onde um conjunto de eleitores considera existir falta de dinamismo no desenvolvimento económico e social do Concelho.

Por outro lado, identifica a estrutura orgânica dos partidos como outro fator para o surgimento destes movimentos, originado por divergências entre posições dos órgãos autárquicos e das próprias concelhias com as decisões do concelho distrital e nacional. Neste sentido, e uma vez que as decisões são tomadas pelo concelho nacional, os autarcas enfrentam dilemas de tomar posições nas quais não acreditam e que, podem não resultar em interesses para o desenvolvimento do seu concelho, por imposição de diretivas do concelho nacional.

¹⁰ Correia, André M. & Cunha, Mariana L. (2017). Arrufos e surpresas, quem são os 17 independentes que ganharam camaras. Jornal Expresso: 4 de outubro. Recuperado em: <https://expresso.pt/autarquicas2017/2017-10-04-Arrufos-e-surpresas-quem-sao-os-17-independentes-que-ganharam-camaras>

É neste sentido que destaca a importância destes movimentos. A sua criação tem como principal foco desenvolver o seu concelho, sem depender de decisores externos pelo período para o qual foi eleito.

Em plena pandemia COVID-19, as autarquias mostraram a sua capacidade de adaptação, como destaca o Dr. Ricardo Bruno Antunes Machado Rio, presidente da Câmara Municipal de Braga, na apresentação do “Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2019”¹¹.

“As autarquias, foram as primeiras a reagir, substituindo-se ao Estado central e a sua capacidade de resposta à pandemia foi muito para lá das suas competências e responsabilidades”

Também do ponto de vista do relato, cada vez mais é dada importância ao relato integrado e não só ao relato financeiro. A adoção do SNC-AP (Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública) irá neste ponto trazer melhorias significativas no modo como analisamos o setor público.

Mais do que cumprir orçamentos, importa perceber se o estado e, neste caso, as autarquias, estão a utilizar de forma eficaz e eficiente os seus recursos. Atualmente, os únicos recursos tidos em conta são os financeiros, mas é facto de que estes vão muito além da capacidade financeira que as autarquias dispõem. É por isso importante e indispensável ter-se uma visão mais ampla por forma a tomar as melhores decisões cumprindo a sua missão de satisfazer as necessidades dos seus habitantes e, por conseguinte, ser mais competitivo.

Numa altura em que as “pessoas estão cada vez mais exigentes em relação ao Estado e à qualidade dos serviços públicos prestados e também têm mais consciência de que uma má administração e um mau funcionamento dos serviços públicos é uma causa de injustiça e retrocesso social”, as autarquias desempenham aqui um papel fundamental na medida em que, segundo Dr. Carlos Manuel Carreiras, o “poder local apresenta melhores resultados do que o Estado central, apesar de ter na sua posse muito menos recursos”¹².

¹¹ Contabilista N° 249 de dezembro de 2020, pág. 22

¹² Contabilista N° 249 de dezembro de 2020, pág. 22

2.3. Municípios portugueses

2.3.1. Divisão administrativa em Portugal

Foi com a publicação da 1.º Constituição da República Portuguesa em 1822 que surgem as primeiras referências à divisão do território português conforme a conhecemos hoje. Na altura, esta divisão era feita por 826 Municípios.

Em **1832**, é publicado o Decreto n.º 23 de 16 de maio que procede à 1º reforma administrativa. Mouzinho da Silveira, o autor desta reforma, inspirou-se no sistema centralizado desenvolvido por Napoleão em França, dividindo Portugal em Províncias, Comarcas e Concelhos.

Em **1836**, com a publicação do Decreto n.º 6 de 31 de dezembro, é aprovado o Código Administrativo que reflete as alterações promovidas por Passos Manuel, prevendo a extinção de 498 Concelhos e a criação de 21 novos. Desta forma, Portugal passa a estar dividido em 351 Municípios. É também com a aprovação deste diploma que Portugal passa a ter a divisão administrativa que ainda hoje adota. O país é dividido em Distritos, Concelhos e Freguesias.

A reforma introduzida pela Lei de 20 de outubro de 1840 é parte integrante do Código Administrativo de **1842**. Desta forma volta o princípio do poder centralizado, conferindo a divisão territorial apenas em Distritos e Concelhos.

Em **1853**, a Lei de 3 de agosto, volta a extinguir Concelhos, passando estes a ser de 268.

Com a publicação do novo Código Administrativo de 1867, verifica-se a supressão de 164 Concelhos, redução esta que é revertida a 14 de janeiro de 1868.

Em **1878** é publicado um novo Código Administrativo retomando, com algumas alterações, as bases de 1836. Assim, volta a estar presente a ideia da descentralização do poder, voltando o território português a estar dividido em Distritos, Concelhos e Freguesias.

A 17 de Julho de **1886** os Municípios são criadas classificações consoante o seu número de habitantes. Desta forma são criadas as seguintes categorias:

- 1º ordem: municípios com mais de 40.000 habitantes ou sedes de distrito;
- 2º ordem: municípios com mais de 15.000 e menos de 40.000 habitantes;

- 3º ordem: municípios com menos de 15.000 habitantes.

Contudo, esta nova lei não se aplicava à cidade de Lisboa, uma vez que a 18 de julho de 1885 fora criada uma Lei com regime especial.

A 4 de Maio de **1896** a classificação dos Municípios é alterada, passam a incorporar na sua base de divisão as possibilidades financeiras de cada um. Neste sentido, passam a vigorar os seguintes critérios:

- 1º ordem: concelhos urbanos;
- 2º ordem: concelhos rurais perfeitos;
- 3º ordem, concelhos rurais imperfeitos (com menor autonomia).

Com o fim da monarquia e o início do regime republicano, a 5 de outubro de 1910, as reformas realizadas no âmbito da divisão do território passam a ser bastante inferiores às realizadas até então.

É no artigo 66.º da Constituição Política da República Portuguesa de 21 de agosto de **1911** que é feita menção às Instituições Locais Administrativas, sendo apenas aprovado em 1940 o novo Código Administrativo onde, o professor Marcelo Caetano desempenha um papel preponderante, classificando os concelhos em classes e ordens. Assim, quanto às classes os Concelhos podiam ser urbanos ou rurais, consoante a concentração de residentes em centros urbanos ou dispersos em centros rurais e, dentro de cada classe, eram divididos em três ordens.

Tabela 2 - Classificação dos Municípios no Código Administrativo de 1940

| | | | |
|-------------------|---|-----------------------|---|
| Concelhos Urbanos | Os que têm sede em cidade de 25000 ou mais habitantes, ou mais de 20000, se a população da sede corresponder à 4. ^a parte da população do conselho | 1. ^a Ordem | Os que têm sede em cidade de 25000 ou mais habitantes, ou mais de 20000, se a população corresponder à 4. ^a parte da população do concelho |
| | | 2. ^a Ordem | Os concelhos obrigatoriamente federados com os de Lisboa e Porto |
| | | 3. ^a Ordem | Os concelhos não compreendidos nas ordens acima referidas |

Tabela 3 (continuação) - Classificação dos Municípios no Código Administrativo de 1940

| | | | |
|------------------|--------------------------------------|-----------------------|--|
| Concelhos Rurais | São concelhos rurais todos os outros | 1. ^a Ordem | Os concelhos com sede em capital de distrito, ou com 55000 ou mais habitantes, ou que as contribuições directas anualmente liquidadas para o Estado sejam iguais ou superiores a 2500 contos. |
| | | 2. ^a Ordem | Os concelhos com 20000 ou mais habitantes e menos de 55000 e os concelhos com menos de 20000 habitantes em que as contribuições directas anualmente liquidadas para o Estado sejam iguais ou superiores a 1000 contos e inferiores a 2500 contos |
| | | 3. ^a Ordem | Os concelhos não compreendidos nas ordens acima referidas |

FONTE: Reformas administrativas em Portugal desde o Século XIX de Silva, Henrique Dias da (2012)

De forma semelhante à reforma de 1886, os Concelhos de Lisboa, e agora também do Porto, ficam excluídos desta classificação por serem enquadrados num regime especial.

Com a publicação da Constituição da República Portuguesa, a 10 de abril de **1976**, que marca o início de um Estado democrático, é vertido no seu artigo 6.º o princípio do Estado unitário e da subsidiariedade “da autonomia das autarquias locais e da descentralização democrática da administração pública”. É no seu capítulo VIII – Poder Local onde vem explanado que as autarquias locais são “pessoas coletivas territoriais de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas” (Artigo 235.º da CRP), podendo ser no continente, sob a forma de freguesias, municípios e regiões administrativas (artigo 236.º da CRP) cujo principal objetivo visa descentralizar de forma administrativa o poder central (artigo 237.º CRP).

Entre 2009 e 2013 deu-se um período com bastante debate sobre uma possível nova reforma da Administração Local, originada pela publicação do “Documento Verde da Reforma da Administração Local” em setembro de 2011. Este documento tinha uma abrangência bastantes alargada, incluindo uma reforma da divisão territorial, da gestão municipal, intermunicipal e do seu financiamento e uma reforma da democracia local.

Ainda que o mote estivesse dado, foi apenas em 2013 e, por forma a dar cumprimento ao memorando assinado com a Troika, que é feita uma série de reformas onde se destacam: Lei

n.º 75/2013 que estabelece o regime jurídico das autarquias locais e a Lei n.º 11-A/2013 que reorganiza administrativamente o território das freguesias. Nesta altura, Portugal vê reduzido o seu número de freguesias em 1.168, resultante da unificação destas com outras já existente.

Atualmente, Portugal encontra-se dividido administrativamente em 3 níveis:

- 1.º nível – Distritos, aplicável ao continente e Ilhas, aplicável à Região Autónoma da Madeira e dos Açores;
- 2.º nível – Município, que fazem parte integrante dos Distritos;
- 3.º nível – Freguesia, que fazem parte integrante dos Municípios.

Assim, Portugal é decomposto por 18 distritos, 308 Municípios e 3.092 Freguesias.

Tabela 4 - Divisão administrativa (distrito/concelho)






| Distrito | Concelho |
|---|--|
| Aveiro  | Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Arouca, Aveiro, Castelo de Paiva, Espinho, Estarreja, Santa Maria da Feira, Ílhavo, Mealhada, Murtosa, Oliveira de Azeméis, Oliveira do Bairro, Ovar, São João da Madeira, Sever do Vouga, Vagos, Vale de Cambra Total.....19 |
| Beja  | Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Odemira, Ourique, Serpa, Vidigueira Total.....14 |
| Braga  | Amares, Barcelos, Braga, Cabeceiras de Basto, Celorico de Basto, Esposende, Fafe, Guimarães, Póvoa de Lanhoso, Terras de Bouro, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão, Vila Verde, Vizela Total.....14 |
| Bragança  | Alfandega da Fé, Bragança, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Torre de Moncorvo, Vila Flor, Vimioso, Vinhais Total.....12 |
| Castelo Branco  | Belmonte, Castelo Branco, Covilhã, Fundão, Idanha-a-Nova, Oleiros, Penamacor, Proença-a-Nova, Sertã, Vila de Rei, Vila Velha de Rodão Total.....11 |

Tabela 5 (Continuação) - Divisão administrativa (distrito/concelho)
















| | |
|---|---|
| <p>Coimbra</p>  | <p>Arganil, Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Góis, Lousã, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua, Vila Nova de Poiares</p> <p>Total.....17</p> |
| <p>Évora</p>  | <p>Alandroal, Arraiolos, Borba, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Mora, Mourão, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vendas Novas, Viana do Alentejo, Vila Viçosa</p> <p>Total.....14</p> |
| <p>Faro</p>  | <p>Albufeira, Alcoutim, Aljezur, Castro Marim, Faro, Lagoa, Lagos, Loulé, Monchique, Olhão da Restauração, Portimão, São Brás de Alportel, Silves, Tavira, Vila do Bispo, Vila Real Santo António</p> <p>Total.....16</p> |
| <p>Guarda</p>  | <p>Aguiar da Beira, Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal, Seia, Trancoso, Vila Nova de Foz Côa</p> <p>Total.....14</p> |
| <p>Leiria</p>  | <p>Alcobaça, Alvaiázere, Ansião, Batalha, Bombarral, Caldas da Rainha, Castanheira de Pêra, Figueiró dos Vinhos, Leiria, Marinha Grande, Nazaré, Óbidos, Pedrógão Grande, Peniche, Pombal, Porto de Mós</p> <p>Total.....16</p> |
| <p>Lisboa</p>  | <p>Alenquer, Arruda dos Vinhos, Azambuja, Cadaval, Cascais, Lisboa, Loures, Lourinhã, Mafra, Oeiras, Sintra, Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras, Vila Franca de Xira, Amadora, Odivelas</p> <p>Total.....16</p> |
| <p>Portalegre</p>  | <p>Alter do Chão, Arronches, Avis, Campo Maior, Castelo de Vide, Crato, Elvas, Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Nisa, Ponte de Sor, Portalegre, Sousel</p> <p>Total.....15</p> |
| <p>Porto</p>  | <p>Amarante, Baião, Felgueiras, Gondomar, Lousada, Maia, Marco de Canaveses, Matosinhos, Paços de Ferreira, Paredes, Penafiel, Porto, Póvoa de Varzim, Santo Tirso, Valongo, Vila do Conde, Vila Nova de Gaia, Trofa</p> <p>Total.....18</p> |

Tabela 6 (Continuação) - Divisão administrativa (distrito/concelho)

| | |
|--|---|
| <p>Santarém</p>  | <p>Abrantes, Alcanena, Almeirim, Alpiarça, Benavente, Cartaxo, Chamusca, Constância, Coruche, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Golegã, Mação, Rio Maior, Salvaterra de Magos, Santarém, Sardoal, Tomar, Torres Novas, Vila Nova da Barquinha, Ourém</p> <p>Total.....21</p> |
| <p>Setúbal</p>  | <p>Alcácer do Sal, Alcochete, Almada, Barreiro, Grândola, Moita, Montijo, Palmela, Santiago do Cacém, Seixal, Sesimbra, Setúbal, Sines</p> <p>Total.....13</p> |
| <p>Viana do Castelo</p>  | <p>Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo, Vila Nova de Cerveira</p> <p>Total.....10</p> |
| <p>Vila Real</p>  | <p>Alijó, Boticas, Chaves, Mesão Frio, Mondim de Basto, Montalegre, Murça, Peso da Régua, Ribeira da Pena, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, Valpaços, Vila Pouca de Aguiar, Vila Real</p> <p>Total.....14</p> |
| <p>Viseu</p>  | <p>Armamar, Carregal do Sal, Castro Daire, Cinfães, Lamego, Mangualde, Moimenta da Beira, Mortágua, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Penedono, Resende, Santa Comba Dão, São João da Pesqueira, São Pedro do Sul, Sátão, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu, Vouzela</p> <p>Total.....24</p> |
| <p>Açores (Região Autónoma)</p>  | <p>Angra do Heroísmo, Calheta, Santa Cruz da Graciosa, Velas, Vila Praia da Vitória, Corvo, Horta, Lajes das Flores, Lajes do Pico, Madalena, Santa Cruz das Flores, São Roque do Pico, Lagoa, Nordeste, Ponta Delgada, Povoação, Ribeira Grande, Vila Franca do Campo, Vila do Porto</p> <p>Total.....19</p> |
| <p>Madeira (Região Autónoma)</p>  | <p>Calheta, Câmara de Lobos, Funchal, Machico, Ponta do Sol, Porto Moniz, Porto Santo, Ribeira Brava, Santa Cruz, Santana, São Vicente</p> <p>Total.....11</p> |

FONTE: Elaborado pelo autor

2.3.2. Divisão territorial europeia

A par da divisão administrativa nacional, com a entrada oficial de Portugal, a 1 de janeiro de 1986, na Comunidade Económica Europeia, surge ainda a divisão territorial das unidades territoriais estatísticas (NUTS).

Ainda que tenha sido legislado apenas em 2003 com a publicação do regulamento (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de maio publicado no Jornal Oficial N. L 154 de 21/06/2003, as NUTS vem sendo utilizadas desde o princípio dos anos 70 assente numa base de “acordo de cavalheiros”, conforme descrito no site do Eurostat (Gabinete de Estatísticas da União Europeia). No caso português, a delimitação geográfica com base nas NUTS encontra-se vertida na legislação nacional desde 1989 com a publicação do Decreto-Lei n.º 46/1989 de 15 de fevereiro alterado, mais tarde, pelo Decreto-Lei n.º 244/2002 de 5 de novembro, que transpôs o regulamento europeu acima enunciado.

Esta divisão foi criada com o principal objetivo de harmonizar, ao nível da União Europeia, a subdivisão do território económico dos seus Estados-Membros, por forma a que os dados estatísticos obtidos em cada um deles pudessem ser comparáveis. São assim criados os seguintes critérios de classificação, com base da dimensão média da classe de unidades administrativas de cada Estado-Membro:

Figura 7 – Critérios utilizados na definição das NUTS

| Nível | Mínimo | Máximo |
|--------|-----------|-----------|
| NUTS 1 | 3 milhões | 7 milhões |
| NUTS 2 | 800 000 | 3 milhões |
| NUTS 3 | 150 000 | 800 000 |

FONTE: Regulamento (CE) N.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de maio de 2003

Por outro lado, e com especial relevância nestes últimos anos, é também com base nesta divisão que a União Europeia atribui os fundos a distribuir aos Estados-Membros. As NUTS ao longo do tempo têm sofrido alterações quer por via da entrada de novos Estados-Membros, quer por via da atualização dos critérios nas regiões já existentes. A mais recente alteração foi introduzida pelo Regulamento Delegado (UE) 2019/1755 da Comissão, de 8 de agosto publicado no Jornal Oficial N. L 270/1 de 24/10/2019 com entrada em vigor a partir de 1 de janeiro de 2021.

Considerando as NUTS e a divisão territorial nacional, Portugal encontra-se dividido da seguinte forma:

Tabela 7 - Divisão dos Municípios portugueses por NUTS

| NUTS I | NUTS II | NUTS III | Municípios |
|---------------|----------------|-----------------------------|--|
| Continente | Norte | Alto Minho | Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo, Vila Nova de Cerveira |
| | | Cávado | Amares, Barcelos, Braga, Esposende, Terras de Bouro, Vila Verde |
| | | Ave | Cabeceiras de Basto, Fafe, Guimarães, Mondim de Basto, Póvoa de Lanhoso, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão, Vizela |
| | | Área Metropolitana do Porto | Arouca, Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Oliveira de Azeméis, Paredes, Porto, Póvoa de Varzim, Santa Maria da Feira, Santo Tirso, São João da Madeira, Trofa, Vale de Cambra, Valongo, Vila do Conde, Vila Nova de Gaia |
| | | Alto Tâmega | Boticas, Chaves, Montalegre, Ribeira de Pena, Valpaços, Vila pouca de Aguiar |
| | | Tâmega e Sousa | Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto Cinfães, Felgueiras, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Penafiel, Resende |
| | | Douro | Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Côa, Vila Real |
| | | Terras de Trás-os-Montes | Alfândega da Fé, Bragança, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Vila Flor, Vimioso, Vinhais |

Tabela 8 (Continuação) - Divisão dos Municípios portugueses por NUTS

| NUTS I | NUTS II | NUTS III | Municípios |
|------------|------------------------------|------------------------------|--|
| Continente | Algarve | Algarve | Albufeira, Alcoutim, Aljezur, Castro Marim, Faro, Lagoa, Lagos, Loulé, Monchique, Olhão, Portimão, São Brás de Alportel, Silves, Tavira, Vila do Bispo, Vila Real de Santo António |
| | Centro (PT) | Oeste | Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras |
| | | Região de Aveiro | Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga, Vagos |
| | | Região de Coimbra | Arganil, Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Góis, Lousã, Mealhada, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Mortágua, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua, Vila Nova de Poiares |
| | | Região de Leiria | Alvaiázere, Ansião, Batalha, Castanheira de Pêra, Figueiró dos Vinhos, Leiria, Marinha Grande, Pedrógão Grande, Pombal, Porto de Mós |
| | | Viseu Dão Lafões | Aguiar da Beira, Carregal do Sal, Castro Daire, Mangualde, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Santa Comba Dão, São Pedro do Sul, Sátão, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu, Vouzela |
| | | Beira Baixa | Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Oleiros, Penamacor, Proença-a-Nova, Vila Velha de Ródão |
| | | Médio Tejo | Abrantes, Alcanena, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Mação, Ourém, Sardoal, Sertã, Tomar, Torres Novas, Vila de Rei, Vila Nova da Barquinha |
| | | Beiras e Serra da Estrela | Belmonte, Celorico da Beira, Covilhã, Figueira de Castelo Rodrigo, Forne de Algodres, Fundão, Gouveia, Guarda, Manteigas, Mêda, Pinhel, Sabugal, Seia, Trancoso |
| | Área Metropolitana de Lisboa | Área Metropolitana de Lisboa | Alcochete, Almada, Amadora, Barreiro, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Moita, Montijo, Odivelas, Oeiras, Palmela, Seixal, Sesimbra, Setúbal, Sintra, Vila Franca de Xira |

Tabela 9 (Continuação) - Divisão dos Municípios portugueses por NUTS

| NUTS I | NUTS II | NUTS III | Municípios |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| Continente | Alentejo | Alentejo Litoral | Alcácer do Sal, Grândola, Odemira, Santiago do Cacém, Sines |
| | | Baixo Alentejo | Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Mouta, Ourique, Serpa, Vidigueira |
| | | Lezíria do Tejo | Almeirim, Alpiarça, Azambuja, Benavente, Cartaxo, Chamusca, Coruche, Golegã, Rio Maior, Salvaterra de Magos, Santarém |
| | | Alto Alentejo | Alter do Chão, Arronches, Avis, Campo Maior, Castelo de Vide, Crato, Elvas, Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Nisa, Ponto de Sor, Portalegre, Sousel |
| | | Alentejo Central | Alandroal, Arraiolos, Borba, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Mora, Moura, Mourão, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vendas Novas, Viana do Alentejo, Vila Viçosa |
| Região Autónoma dos Açores | Região Autónoma dos Açores | Região Autónoma dos Açores | Angra do Heroísmo, Calheta, Santa Cruz da Graciosa, Velas, Vila Praia da Vitória, Corvo, Horta, Lajes das Flores, Lajes do Pico, Madalena, Santa Cruz das Flores, São Roque do Pico, Lagoa, Nordeste, Ponta Delgada, Povoação, Ribeira Grande, Vila Franca do Campo, Vila do Porto |
| Região Autónoma da Madeira | Região Autónoma da Madeira | Região Autónoma da Madeira | Calheta, Câmara de Lobos, Funchal, Machico, Ponta do Sol, Porto Moniz, Porto Santo, Ribeira Brava, Santa Cruz, Santana, São Vicente |

FONTE: Elaborado pelo autor

2.3.3. Enquadramento legal dos municípios portugueses

Ainda que de forma breve e sucinta, e por forma a melhor se compreender o seu âmbito de ação, importa fazer referência às competências atribuídas aos municípios portugueses e qual a sua estrutura hierárquica.

Com as alterações introduzidas pela Lei n.º 69/2015 de 16 de junho à Lei n.º 75/2013, o n.º 2 do artigo 23.º, que regulamenta as áreas de atuação dos municípios, passou a ter a seguinte redação:

“2 - Os municípios dispõem de atribuições, designadamente, nos seguintes domínios:

- a) Equipamento rural e urbano;
- b) Energia;
- c) Transportes e comunicações
- d) Educação, ensino e formação profissional;
- e) Património, cultura e ciência;
- f) Tempos livres e desporto;
- g) Saúde;
- h) Ação social;
- i) Habitação;
- j) Proteção civil;
- k) Ambiente e saneamento básico;
- l) Defesa do consumidor;
- m) Promoção do desenvolvimento;
- n) Ordenamento do território e urbanismo;
- o) Polícia municipal;
- p) Cooperação externa.”

Já do ponto de vista hierárquico, os Municípios estão organizados da seguinte forma:

- **Assembleia Municipal** (Título II, Capítulo III, Secção II – Lei n.º 75/2013): constitui um órgão deliberativo, cujo função visa pronunciar-se às propostas apresentadas pela câmara Municipal onde, entre outros temas, se traduzem na aprovação do plano e proposta de orçamento, autorizar a contratação de empréstimos, fiscalizar e acompanhar a atividade da câmara municipal, etc;
- **Câmara Municipal** (Título II, Capítulo III, Secção III – Lei n.º 75/2013: constitui um órgão de gestão cuja função se consubstancia na execução das políticas públicas aprovadas em Assembleia Municipal. Destaca-se ainda, neste âmbito o dever de elaboração e submissão do plano orçamental à Assembleia Municipal, assim como o envio ao Tribunal de contas as contas do município.

De notar que, relativamente às áreas metropolitanas existentes, nomeadamente a de Lisboa e do Porto, está previsto um regime excecional que se encontra regulamentado no Título III, Capítulo II – Área metropolitana da Lei n.º 75/2013.

3. Metodologia de Investigação

3.1. Ficha técnica do estudo

Depois de nos capítulos anteriores terem sido expostas as referências consideradas pertinentes para o desenvolvimento do tema em estudo, importa agora e antes de se passar a apresentar os resultados obtidos, efetuar uma breve descrição dos procedimentos e metodologias de investigação utilizadas. Neste sentido temos:

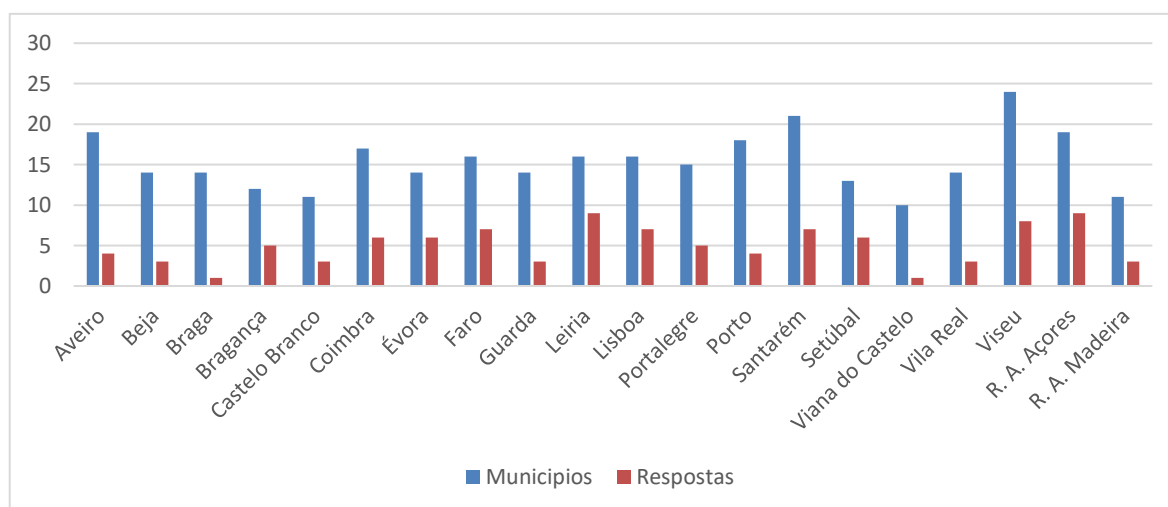
Tabela 10 - Ficha técnica do estudo

| Universo | Municípios portugueses |
|----------------------------|--|
| Âmbito Geográfico | Nacional (Portugal) |
| Método de recolha de dados | Inquérito endereçado aos Presidentes de Câmara |
| População total | 308 Municípios |
| Tamanho da amostra | 100 respostas |
| Trabalho de campo | Realizado entre dezembro de 2020 e fevereiro de 2021 |

FONTE: Elaborado pelo autor

O estudo foi realizado com base nos 308 Municípios existente em Portugal (incluindo as Regiões Autónomas), tendo sido obtidas 100 respostas válidas (33% da população), conforme indicação abaixo:

Figura 8 - Respostas por distrito



FONTE: Elaborado pelo autor

O inquérito (anexo I) composto por 25 questões, foi elaborado com base na ferramenta “Formulários do Google” e submetido via e-mail a todos os Municípios, em simultâneo, entre o período de dezembro de 2020 e fevereiro de 2021. No sentido de se obter uma percentagem de respostas que validem o estudo, foi reenviado o e-mail por duas vezes aos Municípios dos quais não tinham sido obtidas as respostas.

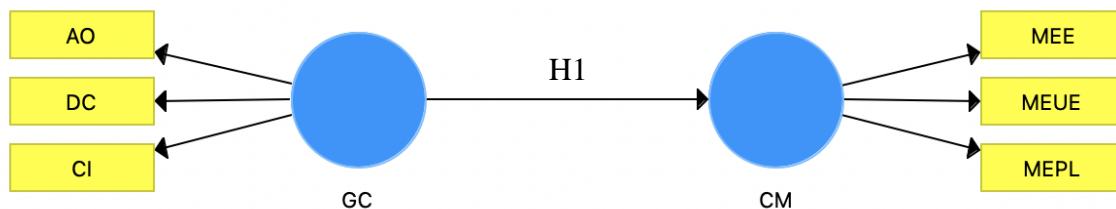
O corpo do e-mail enviado (anexo II) continha uma breve descrição sobre estudo, tendo sido endereçado, de forma personalizada, a cada Presidente de Câmara. Na impossibilidade do preenchimento do inquérito por parte do Presidente de Câmara, foi solicitado que o mesmo fosse respondido por alguém com uma visão completa da gestão do Município (Vereador, Chefe Gabinete Apoio Presidente)

3.2. Formulação de hipóteses

A questão que se pretende ver respondida com esta investigação é:

H1: A competitividade dos municípios portugueses está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de gestão de conhecimento.

Figura 9 - Modelo de relações e hipótese colocada



FONTE: Elaborado pelo autor

A Gestão do Conhecimento (GC) será medida em três vertente: Aprendizagem Organizativa (AO), Direção do Conhecimento (DC) e Capital Intelectual (CI).

A Competitividade dos Municípios (CM) será analisada em três óticas: Meio Envoltente Económico (MEEC), Meio Envoltente Urbano Espacial (MEUE) e Meio Envoltente Político Legal (MEPL).

As questões colocadas foram escolhidas com base na dissertação de doutoramento do Professor Douro Jaime Guerra, realizada em 2011, assim como resultantes da revisão

bibliográfica e da análise a outros estudos anteriores. Desta forma, identifica-se abaixo a relação entre os conceitos abordados e a sua forma de medição:

Tabela 11 - Medição de cada conceito da Gestão do Conhecimento

| Conceito | Medição |
|-----------------------------------|---|
| AO (Aprendizagem Organizativa) | AO1 Somos bons a analisar o meio envolvente na procura de oportunidades e potenciais problemas |
| | AO2 Todos os colaboradores conhecem, compreendem e compartilham a missão da organização |
| | AO3 Estimulamos que os colaboradores mais antigos contem aos mais novos situações de trabalho vividas no passado |
| | AO4 Fomentamos desde a gestão de topo o companheirismo e a colaboração entre o pessoal da organização |
| | AO5 Os diretores conhecem o conjunto de capacidades e competências dos colaboradores da organização |
| DC (Direção do Conhecimento) | DC1 Os colaboradores consultam frequentemente as bases do conhecimento (informações, projetos, legislação, etc) de que dispõem |
| | DC2 A organização é capaz de assimilar as inovações úteis |
| | DC3 A organização é capaz de implementar as inovações úteis |
| | DC4 O Município tem à sua disposição um bom conhecimento dos restantes Municípios |
| | DC5 Temos estabelecido um sistema que nos permite medir o conhecimento e comprovar a sua evolução |
| CI (Capital Intelectual) | CI1 Os nossos colaboradores estão acima da média dos restantes Municípios no que se refere a capacidades e competências |
| | CI2 O Município apoia os colaboradores para melhorarem e atualizarem as suas capacidades e competências |
| | CI3 O Município possui sistemas estabelecidos para conhecer a satisfação dos seus colaboradores |
| | CI4 Os colaboradores ajudam-se mutuamente aplicando a totalidade dos seus conhecimentos para resolver problemas de áreas onde não trabalham diretamente |
| | CI5 A organização dispõe de um sistema de gestão da informação e documentação |
| | CI6 Participamos em projetos de investigação, desenvolvimento e inovação que se repercutem em melhorias para a comunidade |
| | CI7 O equipamento informático da organização é renovado antes de se tornar obsoleto |

FONTE: Elaborado pelo autor

Tabela 12 - Medição de cada conceito da competitividade entre Municípios

| Conceito | Medição |
|--|---|
| MEE (Meio Envolvente Económico) | MEE1 Atratividade turística |
| | MEE2 Taxa de desemprego |
| | MEE3 Ligação entre as empresas do concelho e os centros de investigação |
| MEUE (Meio Envolvente Urbano Espacial) | MEUE1 Infraestruturas tecnológicas (tecnologias de informação e comunicação, telecomunicações e internet) |
| | MEUE2 Existência de parques industriais |
| MEPL (Meio Envolvente Político Legal) | MEPL1 Nível de burocracia da administração pública |
| | MEPL2 Acesso a fundos comunitários por parte das empresas localizadas no Município |
| | MEPL3 Taxa dos impostos municipais |

FONTE: Elaborado pelo autor

3.3. Passos para a modelização mediante PLS

Para o tratamento dos dados foi utilizado o software SmartPLS (v. 3.3.3) desenvolvido por Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. “SmartPLS 3.” Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

Face às diversas ligações que se pretendem estudar e, conforme abordado por Guerra (2011), foi selecionado o modelo de equações estruturais (MEE), mais concretamente, o Partial Least Squares (PLS). Este modelo permite a análise a várias variáveis dependentes, fornecendo ainda uma confrontação entre o problema teórico apresentado com os dados empíricos obtidos (Fornell & Larcker, 1981). Desta forma é possível prever as variáveis dependentes, latentes ou manifestadas.

Neste sentido, as representações gráficas a seguir identificadas foram tiveram por base:

- Elipses ou círculos para as variáveis latentes (VL);
- Retângulos ou quadrados para as variáveis manifestas (VM);
- Setas para representar as relações causais entre as variáveis manifestadas (VM) e as variáveis latentes (VL)

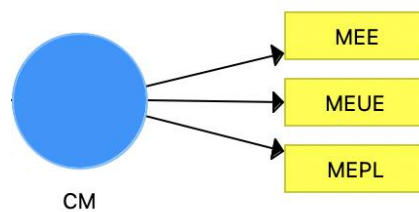
Em termos matemáticos temos:

$$Y_i = \lambda_i \eta + \varepsilon_i, \quad i = 1, \dots, n$$

Onde Y_i representa a i -ésima medida refletiva, η o conceito, λ_i é o efeito ou “loading” do fator ou do conceito η , no Y_i , ε_i é a medida de erro específica do Y e n é o número de medidas refletivas usadas para medir o conceito.

Graficamente a equação pode ser representada por:

Figura 10 - Variáveis latentes com indicadores refletidos



FONTE: Elaborado pelo autor

No exemplo acima exposto, o conjunto de comportamentos medidos, MEE (Meio Envolvente Económico), MEUE (Meio Envolvente Urbano Espacial) e MEPL (Meio Envolvente Político Legal) irão ter impacto na variável latente CM (Competitividade Municipal).

Citando Guerra (2011), “Num modelo de medida formativo com conceitos de primeira ordem, ao contrário dos modelos de medida refletivos, os indicadores são variáveis exógenas que determinam a variância do conceito.”

A equação é expressa da seguinte forma:

$$\eta = \sum_{i=1}^n Y_i X_i + \xi$$

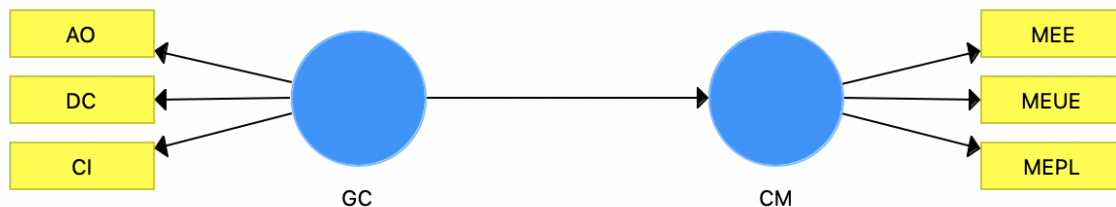
Onde, η é o conceito, Y_i é o parâmetro estimado ou “weight” refletido da contribuição de X_i , no conceito η , X_i é a medida formativa, ξ é o termo de perturbação e n é o número de medidas formativas usadas para medir o conceito.

3.4. Construção do modelo de análise

Todos os indicadores e dimensões dos conceitos do nosso modelo estrutural estão refletidos.

O modelo é ilustrado da seguinte forma:

Figura 11 - Modelo adotado



FONTE: Elaborado pelo autor

3.5. Escalas de medida

Todas as questões constantes no inquérito realizado, à exceção das respeitantes ao nome do Município e ao cargo exercício pela pessoa que respondeu ao inquérito, foram respondidas de acordo com uma escala ordinal do tipo Likert de 7 pontos.

Nas questões relacionadas com a Gestão do Conhecimento (parte 1, 2 e 3 do questionário) pretendeu-se avaliar, do ponto de vista do inquirido, a aplicabilidade ao seu Município das questões colocadas. Para tal, as respostas eram dadas variavam entre 1 “Nunca se aplica ao Município” (nível mais baixo) e 7 “Aplica-se sempre ao Município” (nível mais elevado).

Na 4ª parte do inquérito as respostas variavam entre 1 “Entre os piores” (nível mais baixo) e 7 “Entre os melhores” (nível mais elevado). Esta parte pretendeu medir, do ponto de vista do inquirido, a posição do seu Município face aos restantes em diversos aspetos.

4. Apresentação e Análise de Dados

Iniciamos a apresentação dos dados com a indicação da média e desvio padrão para cada uma das respostas obtidas:

Tabela 13 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas da Aprendizagem Organizativa

| Rubrica | Média | Desvio padrão |
|--|--------------|----------------------|
| AO1 Somos bons a analisar o meio envolvente na procura de oportunidades e potenciais problemas | 5,47 | 1,04 |
| AO2 Todos os colaboradores conhecem, compreendem e compartilham a missão da organização | 4,66 | 1,27 |
| AO3 Estimulamos que os colaboradores mais antigos contem aos mais novos situações de trabalho vividas no passado | 4,77 | 1,36 |
| AO4 Fomentamos desde a gestão de topo o companheirismo e a colaboração entre o pessoal da organização | 5,58 | 1,06 |
| AO5 Os diretores conhecem o conjunto de capacidades e competências dos colaboradores da organização | 5,57 | 1,09 |

FONTE: Elaborado pelo autor

Verifica-se que, de uma forma generalizada, a gestão de topo dos municípios fomenta o companheirismo e a colaboração entre o pessoal da organização (AO5), existindo uma maior dispersão das respostas quando se abordado a questão do estímulo para que os colaboradores mais antigo transmitam aos mais novos situações de trabalho já vividas no passado (AO3).

Tabela 14 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas da Direção do Conhecimento

| Rubrica | Média | Desvio padrão |
|--|--------------|----------------------|
| DC1 Os colaboradores consultam frequentemente as bases do conhecimento (informações, projetos, legislação, etc) de que dispõem | 5,34 | 1,12 |
| DC2 A organização é capaz de assimilar as inovações úteis | 5,40 | 1,07 |
| DC3 A organização é capaz de implementar as inovações úteis | 5,23 | 1,06 |
| DC4 O Município tem à sua disposição um bom conhecimento dos restantes Municípios | 5,08 | 1,26 |
| DC5 Temos estabelecido um sistema que nos permite medir o conhecimento e comprovar a sua evolução | 4,15 | 1,39 |

FONTE: Elaborado pelo autor

Na componente da Direção do Conhecimento, destaca-se o consenso existente de que a organização é capaz de assimilar inovações úteis, bem como de as implementar (DC2 e DC3).

Tabela 15 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas do Capital Intelectual

| Rubrica | Média | Desvio padrão |
|---|--------------|----------------------|
| CI1 Os nossos colaboradores estão acima da média dos restantes Municípios no que se refere a capacidades e competências | 4,54 | 0,88 |
| CI2 O Município apoia os colaboradores para melhorarem e atualizarem as suas capacidades e competências | 5,81 | 1,06 |
| CI3 O Município possui sistemas estabelecidos para conhecer a satisfação dos seus colaboradores | 4,46 | 1,60 |
| CI4 Os colaboradores ajudam-se mutuamente aplicando a totalidade dos seus conhecimentos para resolver problemas de áreas onde não trabalham diretamente | 4,77 | 1,22 |
| CI5 A organização dispõe de um sistema de gestão da informação e documentação | 6,03 | 1,13 |
| CI6 Participamos em projetos de investigação, desenvolvimento e inovação que se repercutem em melhorias para a comunidade | 4,88 | 1,60 |
| CI7 O equipamento informático da organização é renovado antes de se tornar obsoleto | 5,42 | 1,30 |

FONTE: Elaborado pelo autor

Verifica-se que é na componente do Capital Intelectual onde se obteve o maior desvio padrão (1,60 na rubrica CI3 e CI6) assim como o menor (0,88 na rubrica CI1). Nestas três rubricas, as médias são também das mais baixas que se registaram em todo o questionário.

Tabela 16 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas do Meio Envoltente Económico

| Rubrica | Média | Desvio padrão |
|---|--------------|----------------------|
| MEE1 Atratividade turística | 5,70 | 1,04 |
| MEE2 Taxa de desemprego | 5,34 | 1,13 |
| MEE3 Ligação entre as empresas do concelho e os centros de investigação | 4,56 | 1,33 |

FONTE: Elaborado pelo autor

Na componente do Meio Envoltente Económico verifica-se que de uma forma generalizada, os municípios consideram ter atratividade turística.

Tabela 17 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas do Meio Envoltente Urbano Espacial

| Rubrica | Média | Desvio padrão |
|---|--------------|----------------------|
| MEUE1 Infraestruturas tecnológicas (tecnologias de informação e comunicação, telecomunicações e internet) | 5,29 | 1,14 |
| MEUE2 Existência de parques industriais | 4,98 | 1,45 |

FONTE: Elaborado pelo autor

Na componente do Meio Envoltente Urbano Espacial destaca-se a disparidade de respostas na rubrica MEUE2 referente à existência de parques industriais no município.

Tabela 18 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas do Meio Envoltente Político Legal

| Rubrica | Média | Desvio padrão |
|--|--------------|----------------------|
| MEPL1 Nível de burocracia da administração pública | 4,88 | 1,02 |
| MEPL2 Acesso a fundos comunitários por parte das empresas localizadas no Município | 4,92 | 1,23 |
| MEPL3 Taxa dos impostos municipais | 5,38 | 1,41 |

FONTE: Elaborado pelo autor

Na componente do Meio Envoltente Político Legal destaca-se a disparidade de respostas na rubrica MEPL3 referente às taxas dos impostos aplicadas pelo município.

4.1.Avaliação do Modelo de medida

O modelo em análise será avaliado tendo em conta a sua validade, fiabilidade e a sua avaliação do modelo estrutural. Iremos passar assim à apresentação dos diversos requisitos.

4.1.1. Fiabilidade individual de cada rubrica

No sentido de excluirmos do modelo as variáveis que não exercem influência nas variáveis independentes foi efetuada a análise das cargas (loadings). Esta análise consiste na verificação de existência de correlação entre cada rubrica com os conceitos ou fatores.

Os valores considerados aceitáveis variam entre:

- Carga > 0,7 (Carmines & Zeller, 1979);
- Carga > 0,6 (Chin, 1998 e Hulland, 1999); e
- Carga > 0,4 (Ordoñez, 2001)

O nosso modelo apresenta os seguintes valores:

Tabela 19 - Carga (loadings) dos indicadores do modelo

| Conceito | Carga |
|--|--------------|
| AO (Aprendizagem Organizativa) | 0,824 |
| DC (Direção do Conhecimento) | 0,874 |
| CI (Capital Intelectual) | 0,889 |
| MEE (Meio Envolvente Económico) | 0,815 |
| MEUE (Meio Envolvente Urbano Espacial) | 0,782 |
| MEPL (Meio Envolvente Político Legal) | 0,866 |

FONTE: Elaborado pelo autor

Face aos resultados apresentados acima, pode-se concluir a validade deste pressuposto, considerado que todos os valores obtidos são superiores a 0,7.

4.1.2. Consistência interna

Nesta análise iremos perceber qual o alcance dos indicadores ou variáveis manifestas em medir os conceitos ou variáveis latentes. Desta forma, foi utilizada a fiabilidade composta do conceito (composite reliability) desenvolvida por Wert (1974) expresso da seguinte forma:

$$P_c = \frac{\lambda_i^2}{\lambda_i^2 + \text{var } \varepsilon_i}$$

Onde,

λ_i é a carga estandardizada do indicador i

ε_i é o erro de medida do indicador i

Var (ε_i) é $1-\lambda_i^2$

Nunally (1978) considera como aceites os valores acima de 0,7 quando se trata de uma investigação incipiente e superior a 0,8 quando se trata de uma investigação básica.

No nosso modelo obtivemos:

Tabela 20 - Consistência interna do modelo

| Conceito | Composite Reliability |
|------------------------|------------------------------|
| Gestão do Conhecimento | 0,897 |
| Competitividade | 0,861 |

FONTE: Elaborado pelo autor

Considerando os valores expostos acima, verifica-se a validade deste pressuposto no modelo, sendo ambos superiores a 0,8.

4.1.3. Validade convergente dos conceitos

A análise à validade convergente dos conceitos pretende avaliar se as várias rubricas utilizadas medem verdadeiramente um conceito. Para tal, será utilizada a Variância Extraída Média (AVE – Average Variance Extrated) desenvolvida por Fornell e Larcker (1981). Segundo os autores, o valor mínimo aceitável é de 0,5 para que se possa concluir que, se as diversas rubricas medem realmente um conceito, então o seu ajustamento é significativo e altamente correlacionados entre si.

Os dados obtidos no nosso modelo são os seguintes:

Tabela 21 - Validade convergente dos conceitos do modelo

| Conceito | AVE |
|------------------------|------------|
| Gestão do Conhecimento | 0,744 |
| Competitividade | 0,675 |

FONTE: Elaborado pelo autor

Da análise aos valores acima expostos verifica-se a validade do pressuposto no modelo, concluindo que existe uma relação entre si.

4.1.4. Validade discriminante

A validade discriminante pretende medir o grau de independência entre um conceito e os outros conceitos dos modelos. Desta forma, as variáveis latentes são independentes umas

das outras quando o seu grau de correlação entre um conceito e os restantes é fraco (Ringle, Silva & Bido 2014).

Estando a utilizar a análise PLS, foi analisada a variância média extraída (AVE) que, segundo Fornell e Larcker (1981) o valor deve ser superior ao quadrado entre um conceito e os restantes que fazem parte do modelo.

No nosso modelo verificamos:

Tabela 22 - Validade discriminante do modelo

| | Gestão do Conhecimento | Competitividade Municipal |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Gestão Conhecimento | 0,821 | |
| Competitividade Municipal | 0,576 | 0,863 |

FONTE: Elaborado pelo autor

Face aos resultados identificados acima verifica-se a validade do modelo.

4.2.Avaliação do Modelo estrutural

Analisado o modelo de medida, passaremos agora a avaliar o modelo interno ou estrutural. Este modelo pretende analisar as relações que existem entre as variáveis latentes indicadas na teoria, isto é, avaliar o peso e magnitude das relações entre as distintas variáveis.

4.2.1. Poder preditivo do modelo

Sendo o principal objetivo do PLS a predição, a qualidade do modelo será determinada pela força de cada caminho. Para isso será necessário analisar os coeficientes de determinação de Pearson (R^2) permitindo assim avaliar a porção de variância das variáveis endógenas explicadas pelo modelo estrutural, indicando a qualidade do modelo ajustado.

Segundo os autores Falk e Miller (1992), os valores desejáveis obtidos devem ser superiores a 0,1. Por outro lado, o autor Chin (1998b) classifica os valores obtidos como:

- Próximo de 0,67 (substancial)
- Próximo de 0,33 (moderado)
- Próximo de 0,19 (fraco)

No nosso modelo os valores obtidos foram:

Tabela 23 - Valores de R^2 para as variáveis dependentes

| Conceito | R^2 |
|----------------------------------|-------|
| Competitividade Municipal | 0,332 |

FONTE: Elaborado pelo autor

Da análise ao valor obtido verifica-se que o modelo obteve a classificação de moderado, validando assim este pressuposto.

4.2.2. Relevância da predição dos conceitos dependentes

Para analisar a relevância preditiva dos conceitos dependentes será calculado o índice Q^2 , no sentido de perceber se o modelo fornece uma predição para as variáveis latentes endógenas, isto é, se o modelo se aproxima do que se esperada dele.

Para Chin (1998a), são aceites quaisquer valores positivos, defendendo o autor que, sendo o valor dos índices igual a 1, o modelo não apresenta erros, representando assim a 100% a realidade.

Tabela 24 - Relevância da predição dos conceitos dependentes

| Conceito | Q^2 |
|----------------------------------|-------|
| Competitividade Municipal | 0,576 |

FONTE: Elaborado pelo autor

Quanto aos resultados apresentados acima verifica-se que a variável *Gestão do Conhecimento*, contribui 57,60% na explicação da variável *Competitividade Municipal*.

4.2.3. Análise e significâncias estatísticas dos coeficientes estruturais

A confirmação ou rejeição das hipóteses formuladas serão medidas através da análise aos coeficientes estruturais (path coefficients) que nos permitem verificar a amplitude e direção das relações entre os diversos conceitos do modelo.

Para Chin (1998a), o bootstrapping (500 reamostras) permite gerar t-statistics, avaliando assim a significância estatística dos coeficientes estruturais. Segundo o autor, os valores não devem ser inferiores a 0,2, e preferencialmente superiores a 0,3.

O nosso modelo apresentava o seguinte valor:

Tabela 25 - Significância estatística dos coeficientes estruturais

| | t-student |
|---|------------------|
| Gestão Conhecimento → Competitividade Municípios | 9,194 |

FONTE: Elaborado pelo autor

4.3. Discussão do modelo

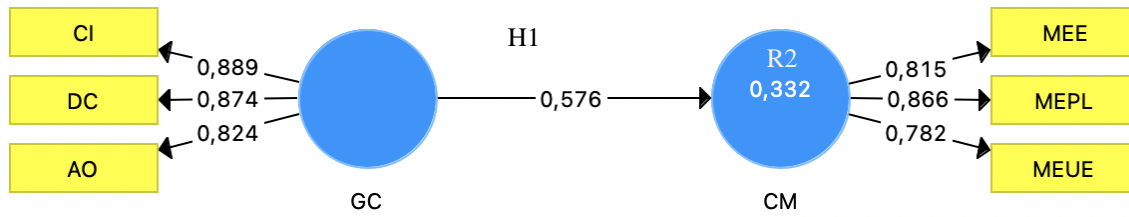
Resume-se no quadro abaixo os resultados obtidos aos testes efetuados e descritos acima.

Tabela 26 - Resumo da avaliação do modelo estrutural

| Avaliação | Indicador | Propósito | Valores de referência/critérios | Validade do nosso modelo |
|-------------------|-------------------------------|--|--|---------------------------------|
| Modelo de medida | Cargas (loadings) | Fiabilidade individual de cada rúbrica | Carga > 0,5 | √ |
| | Compositive Realibility | Fiabilidade dos conceitos | >0,7 (investigação incipiente) >0,8 (investigação básica) | √ |
| | AVE | Validade convergente | AVE > 0,5 | √ |
| | Critério de Fornell e Larcker | Validade discriminante | As raízes quadradas da AVE devem ser superiores às correlações das variáveis | √ |
| Modelo estrutural | R ² | Avaliar a proporção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural | 0,67 → substancial 0,33 → Moderado 0,19 → Fraco | √ |
| | Q ² | Avaliar a acurácia do modelo ajustado | Q ² > 0 | √ |
| | Teste t-student | Avaliar as significâncias das correlações e regressões | T > 0,2 preferência T > 0,3 | √ |

FONTE: Elaborado pelo autor

Figura 12 - Relações entre as variáveis latentes do modelo interno



FONTE: Elaborado pelo autor

Verifica-se assim que o modelo utilizado permite comprovar as evidências demonstradas pela revisão da literatura. Significa isto que se comprova a influência positiva da utilização da gestão do conhecimento na competitividade dos municípios portugueses.

Tabela 27 - Teste da hipótese

| Hipótese | Coefficiente estrutural | Valor t | Resultado |
|--|-------------------------|---------|-----------|
| H1: A competitividade dos municípios portugueses está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de gestão de conhecimento. | 0,576 | 9,194 | √ |

FONTE: Elaborado pelo autor

5. Conclusão, Limitações e Futuras linhas de investigação

5.1. Conclusão

“As pessoas estão cada vez mais exigentes em relação ao estado e à qualidade dos serviços prestados e também têm mais consciência de que uma má administração e um mau funcionamento dos serviços públicos é uma causa de injustiça e retrocesso social.”¹³

A frase acima proferida pela Doutora Maria Lúcia Amaral numa entrevista à revista “Contabilista” espelha bem a importância que nos dias de hoje é dada pelos cidadãos à “máquina” do Estado. É em tempos de crise que se exige mais ao Estado no sentido de este cumprir em pleno as funções para as quais foi criado: satisfazer as necessidades dos cidadãos, contribuindo para a justiça social e económica.

Conforme já referido anteriormente, o mundo está em constante mudança, tornando-se por isso importante continuar a desenvolver esta temática procurando perceber a evolução do Estado face a novas realidades, novos desafios e, explorando também novas áreas. Um desses exemplos, será o Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro que aprovou e estabeleceu a entrada em vigor do SNC-AP a partir do dia 1 de janeiro de 2018, que tem vindo a ser constantemente prorrogado. Em matéria do relato, há muito que o foco deixou de ser apenas a componente financeira. Nesse sentido, tem vindo a ser regulamentado e desenvolvido o relato integrado que permite num único documento espelhar o trabalho desenvolvido por uma entidade, num determinado período de tempo, nos diversos aspetos (financeiro, social, ambientalista, etc) (Beck & Frost, 2017). O Estado, por seu turno, continua a aplicar a mesma política contabilística desde 1997¹⁴, com base no regime de caixa. A adoção do SNC-AP (que implementa o regime do acréscimo) trará consigo uma nova

¹³ Entrevista à Doutora Maria Lúcia Amaral na revista Contabilista N° 248 de novembro de 2020, pág. 10

¹⁴ Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de setembro

visão à forma de gestão do Estado, um relato mais aproximado à realidade e com maior transparência.

As conclusões obtidas no nosso estudo vêm no seguimento de outros já realizados, comprovando que a gestão do conhecimento, influencia a competitividade dos municípios/regiões (Chatzkel, 2004; Batista, 2014).

Passamos a destacar os pontos chaves da elaboração deste estudo. Importa assim fazer referência ao papel dos autarcas neste processo. Grotto (2001) identifica como um dos grandes desafios à adoção da Gestão do Conhecimento a promoção e partilha da informação, pelo facto de não existirem manuais que descrevam o processo. “*Cada caso é um caso*” e cabe ao gestor/autarca a função de adaptar e estruturar o modelo de gestão da entidade, direcionando-o no caminho do conhecimento (Batista, Cabrita, Matos, Paliszkievicz & Vairinhos, 2016).

Um outro ponto de destaque é a capacitação dos municípios de meios físicos e humanos. Wada (2014) concluiu que, apenas modernizando a administração pública se consegue atingir patamares de eficiência e eficácia. Da mesma forma que a complexidade das operações nos mercados aumenta, só uma administração pública devidamente capacitada e adaptada às novas realidades, consegue acompanhar, regulamentar e dar resposta às necessidades dos cidadãos.

Por último salientamos o tema do investimento público. Todos os pontos abordados ao longo deste trabalho resumem-se à fatia dos “dinheiros públicos” atribuída nos orçamentos do Estado ao investimento público. Sem ele, não será possível adotar a gestão ou ferramentas do conhecimento. Neste sentido, torna-se importante o investimento, quer na modernização dos equipamentos, quer das pessoas, tendo presente que são estas que têm a capacidade de gerar conhecimento. A União Europeia tem por isso contribuído com uma série de programas financeiros que permitem aos governos e empresas investir nesta sua capacitação. Contudo, não nos devemos esquecer que ao Estado cabe a função de legislar e regulamentar a atividade económica, sem nela interferir, sob pena de se tornar um bloqueio para as empresas/indústrias lucrativas ou um facilitador para as empresas/indústrias não rentáveis (Porter (1990). Do ponto de vista dos Municípios, estes deverão ser capazes de criar polos de atração no seu território, incentivando a fixação de novas empresas (mais tecnológicas, de maior valor acrescentado, etc).

5.2. Limitações do estudo

Na conceção e análise dos resultados obtidos no nosso modelo foi possível identificar as seguintes limitações:

- O modelo adotado baseado na modelização flexível que pretende avaliar a capacidade de predição do modelo (grau de controlo limitado) e não provar a causalidade (capacidade de controlar acontecimentos). Podem assim existir outros modelos alternativos que poderão ser utilizados em investigações futuras e que melhor expliquem a relação entre as variáveis principais.

Por outro lado, a utilização do modelo de equações estruturais para modelizar as relações existentes entre as variáveis constitui também uma limitação na investigação realizada na medida em que pressupõe a existência de linearidade nas relações entre as variáveis latentes, ignorando assim qualquer outro tipo de relações que possam existir.

- A utilização da escala do tipo Likert comporta também uma limitação na medida em que se baseia na perceção dos inquiridos, não representando uma medida padronizada da variável analisada.
- Ainda que se tenha obtido respostas de todos os distritos do país, as conclusões não podem ser generalizadas a outros países, cingindo-se estas ao meio envolvente que serviu de base à nossa investigação.

5.3. Futuras linhas de investigação

Conforme tem vindo a ser destacado ao longo de todo o trabalho, a mudança é constante e dinâmica. Nesse sentido, e considerando as limitações acima identificadas, deixamos algumas considerações para futuras linhas de investigação:

- O modelo utilizado pode ser desenvolvido considerando a abordagem de novos indicadores.
- A limitação identificada na utilização da escala do tipo Likert pode ser ultrapassada solicitando a resposta a mais do que uma pessoa em cada município, reduzindo assim o nível de subjetividade das respostas obtidas.

Outra hipótese seria o complemento às respostas obtidas com dados reais sobre diversas rubricas da componente da competitividade, como por exemplo, a taxa de desemprego do concelho.

- Os resultados obtidos no nosso estudo refletem a posição e a conjuntura política, social e económica num dado momento. Neste sentido, pode ser elaborado um estudo que permita avaliar a evolução dos diversos pontos abordados nos diversos períodos de tempo, por um lado, ou a comparando a posição entre as diversas regiões/distritos, por outro.

Referências Bibliográficas

Abdullah & Date, H. Public sector knowledge management: A generic framework. Public sector management review. Jan./Jun. 2009, v. 3, n. 1

Ahmed Haji, A., & Anifowose, M. (2017). Initial trends in corporate disclosures following the introduction of integrated reporting practice in South Africa. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 373-399.

Angelis, Cristiano Trindade de. (2011). Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. *Revista do Serviço Público - RSP, Brasília: ENAP*, v. 62, n. 2, p. 137-166, abr./jun.

Ansuattigui, R.V., Caulliraux-Pithon, A.J., Fernandes, J.L. (2013). Knowledge Management Practices in a Public Research Institute: The Case of Technological Center of the Army in Brazil (CTEx). *Inf. Tecnol*, v. 24, p. 51-20

Aucoin, Peter and Ralph Heintzman. "The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform," *International Review of Administrative Sciences*, Vol 66, 43-53, 2000.

Barbieri, U. F. (2014). *Gestão de Pessoas nas Organizações: O talento humano na Sociedade da Informação*. São Paulo: Atlas

Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para Administração Pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: IPEA

Batista, F. F., Cabrita, Maria do R., Matos, Florinda, Paliszkievicz, Joanna & Vairinhos, Válder. (2016). Knowledge Management in Brazilian, Portuguese and Polish Organizations: A Comparative Analysis. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, v. 4, n. 1, p. 29-41.

Batista, F. F. (2014). *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público*. Rio de Janeiro: Ipea.

Beck, C., Dumay, J., & Frost, G. (2017). In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 191-205.

Begg, Iain (1999). "Cities and competitiveness"; *Urban Studies*, Vol. 36, N. 5 – 6, pp 795 a 809

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management in organizations: examining the interaction between, technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 1, p. 68-75.

Bresser-Pereira, Luiz Carlos (1998). *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Brasília: ENAP

Bresser-Pereira, Luiz Carlos. A reforma gerencial da administração pública brasileira. In: *Moderna Gestão Pública: dos meios aos resultados*. Oeiras: INA, 2000, p. 55-72.

Bueno Campos, Eduardo (1989). "La competitividad de la empresa Española"; *Asociacion Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*, Monografias, Nº 12

Bukowitz, W. R., Williams, R. L. & Mactas, E. S. (2004). Human Capital Measurement. *Research-Technology Management*, v. 47, n.3, may/june, pp. 43-49.

Canare, Tristan, Francisco, Jamil P. & Morales, Jose F., 2017, "Firm Creation and the Ease and Cost of Doing Business", RSN-PCC Working Paper No. 17-009.

Carmines, E. G., Zeller, R. A., (1979). "Reliability and validity assessmen"; Sage University Paper on Quantitative Applications in the Social Sciences; N 17; Sage Publications

Carrillo, Francisco J. (2004). "Capital cities: a taxonomy of capital accounts for knowledge cities"; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, N. 5, pp 28 a 46

Castells, M. A (1999). *Era da informação: economia, sociedade e cultura - a sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra

Chatzkel, Jay (2004). "Greater Phoenix as a knowledge capital"; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, N. 5, pp. 61 a 72

Chin, W. W., (1998a). “Issues and Opinion on Structural Equation Modeling”; MIS Quarterly; Vol. 2 N. 1; pp: vii – xv

Chin, W. W., (1998b). “The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides G. A. (Ed.)”; Modern methods for business research; Mahwah; NJ: Erlbaum; pp. 295-336

Cong, X. & Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. Journal of Knowledge Management. Acedido em 07 de janeiro de 2021, em <http://www.ejkm.com>.

Davenport, T. H., & Grover, V. G. (2001). Special Issue: Knowledge Management, Journal of Management Information Systems, 18(1), 3-4

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: Harvard School Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus.

Davenport, T. H., Eccles, R. G., & Prusak, L. (1992). Information Politics. Sloan Management Review, p. 53-65.

Davenport, T., D. W. D. Long, & M. C. Beers (1998). Successful knowledge management projects. Sloan Management Review 1, 43–57.

Drucker, Peter (1993). “Post-Capitalist Society”. New York: Harper Collins

Drucker, Peter (1999). Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira.

Esnoide, A. L., Gallo, M. F., Parisi, C. & Pereira, C. A. (2009). Percepção dos controllers em relação à gestão tributária. Anais do Congresso USP Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil, 5.

Falk, R. Frank; Miller, Nancy B. (1992). “A primer for soft modeling”, University of Arkon, Ohio

Fonseca, A. F. (2006). *Organizational Knowledge Assessment Methodology*. Washington, DC: World Bank Institute

Fornell, C. e Larcker, D. F., (1981). “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”; *Journal of Marketing Research*; Vol. 18; pp 39-50

Freire, P. S.; Ueno, A. T.; Dias, M. A. H., & Santos, N. (2013). Ferramentas de avaliação de gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. *Int. J. Knowl. Eng. Manag.*, 2(3), 16-38.

Freitas, Eliezer da Silva (2017). Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. *Revista Controle, Fortaleza*, v. 15, n. 1, p. 424-457.

Fresneda, P. S.V; Gonçalves, S. M. G. (2007). A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal. Brasília. Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações

Grotto, D. (2001) Um olhar sobre a Gestão do Conhecimento. *Revista de Ciências da Administração*. Florianópolis, ano 3, n. 6, p. 31-37.

Guerra, J. M. A. R. (2011). “Factores que influenciam a competitividade dos Municípios: a importância da gestão do conhecimento”; Dissertação de doutoramento; Departamento De Dirección De Empresas Y Sociología; Facultad De Ciencias Economicas Y Empresariales; Universidad De Extremadura

Hulland, J., (1999). “Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies”; *Strategic Management Journal*; Vol. 20; pp 195 – 204

Juárez, Hernández José Luis & Cervantes, Baltazar Pérez. La gestión del conocimiento como estrategia para la mejora continua em la Administración Publica Municipal. La experiencia del H Ayuntamiento de Novolato. *Internacional Journal of Good Conscience*, v. 7, n. 3, p. 1-14. nov./2012.

Krugman, Paul (1996). “Urban concentration: the role of increasing returns and transport costs”; *International Regional Science Review*, N. 19, pp 5-48

La Grange (2006). The relevance of knowledge management in the public sector: the measure of knowledge management in government. University of Stellenbosch. Stellenbosch.

Lever, William F; Turok, Ivan (1999). “Competitive cities: introduction to the review”, *Urban Studies*, Vol. 36, N. 5 – 6, pp 791 – 793

Loureiro, J. (2003). *Gestão do Conhecimento*, Centro Atlântico, V. N. Famalicão

McKeown, I., Philip, G. (2003). Business transformation, information technology and competitive strategies: Learning to fly, *International Journal of Information Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 3–24.

Mohamad, A. A., Ramayah, T., & Lo, M. C. (2017). Knowledge management in MSC Malaysia: The role of information technology capability. *International Journal of Business and Society*, 18(S4), 651–660.

Nicoleta, J. C. & Alexandru, B. (2015). Perception of global competitiveness in the context of sustainable development: the cases of Romania and Bulgaria. *Economy Series*, v.1, n.1

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram dinamicas da inovação*. Campus. Rio de Janeiro.

Nunally, J. C., (1998). “*Psychometric Theory*”; Mc Graw Hill; New York

Oliveira, Míriam; Pedron, Cristiane; Romão, Mário & Becker, Grace (2011). Proposta de um modelo de maturidade para gestão do conhecimento: KM3. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, out./dez.

Ordoñez de Pablos, P., (2001), “Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: influencia sobre los resultados organizativos”, Tese de doutoramento; Universidad de Ovied

Osborne, D. e Gaebler, T. (1992a). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA. Addison-Wes.

Pereira, M. E. T. (2005). “Factores de competitividade e desempenho empresarial: um estudo aplicado ao sector da cerâmica em Portugal”; Dissertação de doutoramento; Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial; Universidade de Aveiro

Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, Harper Torchbooks, New York

Porter, Michael E. (1990). “The Competitive Advantage of Nations”, Republished with a new introduction, 1998, New York: Free Press

Porter, Michael E. (1992). “Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior”, Traduzido por Elizabeth Maria de Pinho Braga, 1992, Rio Janeiro: Campus

Porter, Michael E. (1994). *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*. Lisboa: Forum para a Competitividade

Porter, Michael E. (1995). “The competitive of the inner city”, *Harvard Business Review*, Vol. 72, N. 3, Maio / Junho, pp 55 a 71

Porter, Michael E. (1996). “Competitive advantage, agglomeration economics and regional policy”, *International Regional Science Review*, N. 19, pp 85 – 90

Porter, Michael E. (2003). “The competitive advantage of regions”, apresentação no The Indiana Leadership Summit, Indianapolis, Indiana, May 13th

Porter, Michael E. (2004). “The competitive advantage of regions”, preparado para The Columbus Partnership Retreat John Kennedy School of Government, Feb 27th

Ringle, C.M., Silva, D. Bido, D., (2014). “Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS”; *Remark – Revista brasileira de marketing*; Edição Especial Vol. 13, n. 2. Maio; pp. 56-73

Sala-I-Martin, X.; Osorio, B. B.; Blanke, J.; Hanouz, M. D.; Geiger, T.; KO, C. *The Global Competitiveness Index 2013–2014: sustaining growth, building resilience*. The Global Competitiveness Report, v.2014, p.3-52, 2013.

Salm, J. F & Menegasso, M. E. (2009). Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 25, p. 83-104

Sanguino Galván, Ramón (2005). “Gestión del conocimiento y competitividad: análisis en las ciudades españolas”, Tese de Doutoramento publicada nas Oficinas de Artes Gráficas da Diputación de Badajoz

Santos, Vanessa dos; Bastos, Rogério Cid. Gestão do conhecimento e administração pública: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, enero-marzo, 2018.

Senge, P. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Doubleday/Currency. New York.

Silva, Henrique Dias da. Reformas administrativas em Portugal desde o Século XIX. *Jurismat : Revista Jurídica* n.º 01 (2012)

Sonntag, A. A. & De Carvalho, R. B. (2018). Transferência de Conhecimentos Tácitos para Rotinas Organizacionais: Caso Prático da Área de Projetos da Vale. *Revista IPTEC*, v. 6, n. 1, p. 64-77

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman.

Tarapanoff, K. (2006). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO.

Terra, J. & Gordon, C. (2002). *Portais Corporativos – Revolução na Gestão do Conhecimento*. Negócio Editora. São Paulo.

Terra, José Cláudio Cyrineu (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora.

Ulman, S. R. (2014). The impact of the national competitiveness on the perception of corruption. *Procedia Economics and Finance*, v.15, p.1002-1009.

Venkitachalam, K., & Ambrosini, V. (2017). A triadic link between knowledge management, information technology and business strategies. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(2), 192–200.

Viassone, M., Vrontis, D. & Pappasolomou, I. (2016), “The relationship between wine sector and regional competitiveness”, *Global Business and Economics Review*, Vol. 18 Nos. 3/4, pp. 259-276.

Wada, Sônia. Apresentação III. In: AGUNE, Roberto et al. *Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014

Werst, C. E., Linn, R., Jöreskog, K. G. (1974). “Interclass reliability estimates: testing structural assumptions”, *Educational and Psychological Measurement*, N. 34, pp 25 – 33

Wilson, T. D. (2006). A problemática da gestão do conhecimento. In: Tarapanof, K. *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT; UNESCO, p. 37-55.

Zahidi, Saadia; Geiger, Thierry; Crotti, Roberto; Brown Sophie; Hingel Guillaume (2019). *The Global Competitiveness Index: Identifying the Key Elements of Sustainable Growth*, *Global Competitiveness Report 2019*, Parte 1, World Economic Forum, Suíça

Anexo I – Corpo do mail que acompanhou o questionário

Estudo sobre a influência da gestão do conhecimento na competitividade dos Municípios portugueses

Exmo. Sr. Presidente da Câmara Municipal de “nome do município”

No âmbito da minha Tese de Mestrado, estou a realizar um estudo sobre a influência da gestão do conhecimento na competitividade dos Municípios portugueses.

Elaborei por isso um questionário por forma a medir o grau de consciencialização e utilização da gestão do conhecimento e o seu impacto na competitividade dos Municípios portugueses.

Neste sentido apelo à sua colaboração na resposta deste inquérito que avaliará o grau de utilização da gestão do conhecimento e a sua influência na competitividade do Município que preside. Para que, o resultado do inquérito seja o mais aproximado da realidade e comparável com os restantes Municípios portugueses, solicito que o mesmo seja preenchido por si ou por alguém com uma visão completa da gestão do Município.

O preenchimento do inquérito tem um tempo estimado máximo de 8 minutos e poderá ser respondido através do link: https://docs.google.com/forms/d/1mJim1pL8TebjMWR5eBIUg_IPCs0it6UQXc6p0g22dWs/edit?usp=sharing

A confidencialidade dos dados recolhidos através deste inquérito é garantida por segredo estatístico e académico.

No final do meu trabalho envieirei, gratuitamente, um relatório com os resultados deste estudo que julgo terem utilidade para o Município que preside.

Agradeço desde já a disponibilidade e colaboração na realização deste estudo.

Subcrevo-me atenciosamente,

João Pedro Gomes

João Pedro Gomes



 gomes.joao.pp@gmail.com
2190387@my.ipleiria.pt

 + 351 910 284 435

 Mestrado Controlo de Gestão
Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Politécnico de Leiria

 Orientador: Prof. Dr. Jaime Ramos Guerra
jaime.guerra@ipleiria.pt

Anexo II – Questionário enviado aos municípios

Estudo sobre a influência da gestão do conhecimento na competitividade dos municípios portugueses

***Obrigatório**

1.ª Parte: Aprendizagem organizativa

Processo dinâmico de criação, aquisição e integração do conhecimento orientado para o desenvolvimento de recursos e capacidades de modo a que permitam a melhoria do desempenho da organização

Para cada uma das seguintes questões indique por favor o grau de acordo ou desacordo com a sua aplicação ao Município que dirige. Para esse efeito, utilize uma escala entre "1" se "Nunca se aplica ao Município" e "7" se "Aplica-se sempre ao Município".

1. Somos bons a analisar o meio envolvente na procura de oportunidades e potenciais problemas *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

2. Todos os colaboradores conhecem, compreendem e compartilham a missão da organização *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

3. Estimulamos que os colaboradores mais antigos contem aos mais novos situações de trabalho vividas no passado *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

4. Fomentamos desde a gestão de topo o companheirismo e a colaboração entre o pessoal da organização *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

5. Os diretores conhecem o conjunto de capacidades e competências dos colaboradores da organização *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

2.ª Parte: Direção do conhecimento

Dimensão criativa e operativa de difundir o conhecimento entre os membros da organização e entre os outros agentes relacionados

6. Os colaboradores consultam frequentemente as bases do conhecimento (informações, projetos, legislação, etc) de que dispõem *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

7. A organização é capaz de assimilar as inovações úteis *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

8. A organização é capaz de implementar as inovações úteis *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

9. O Município tem à sua disposição um bom conhecimento dos restantes Municípios *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

10. Temos estabelecido um sistema que nos permite medir o conhecimento e comprovar a sua evolução *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

3.ª Parte: Capital intelectual

Perspetiva estratégica da conta de resultados ou da medição e comunicação dos ativos intangíveis criados e possuídos pela organização. Representa o valor total dos ativos intangíveis que a organização possuiu num dado momento.

11. Os nossos colaboradores estão acima da média dos restantes Municípios no que se refere a capacidades e competências *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

12. O Município apoia os colaboradores para melhorarem e atualizarem as suas capacidades e competências *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

13. O Município possui sistemas estabelecidos para conhecer a satisfação dos seus colaboradores *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

14. Os colaboradores ajudam-se mutuamente aplicando a totalidade dos seus conhecimentos para resolver problemas de áreas onde não trabalham diretamente *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

15. A organização dispões de um sistema de gestão da informação e documentação *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

16. Participamos em projetos de investigação, desenvolvimento e inovação que se repercutem em melhorias para a comunidade *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

17. O equipamento informático da organização é renovado antes de se tornar obsoleto *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca se aplica ao Município

Aplica-se sempre ao Município

4.^a Parte: Competitividade do Município

Captação de investimento, população, turismo, fundos públicos e eventos de importância generalizadamente reconhecida

Para cada uma das seguintes questões indique por favor, em sua opinião, a posição do Município que dirige em relação aos restantes Municípios portugueses. Para esse efeito, utilize uma escala entre "1" se o Município que dirige está "Entre os piores" e "7" se o Município que dirige está "Entre os melhores" e um número intermédio se se encontrar numa posição intermédia.

Componente A

18. Atratividade turística *

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Entre os piores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Entre os melhores |

19. Taxa de desemprego *

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Entre os piores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Entre os melhores |

20. Ligação entre as empresas do concelho e os centros de investigação *

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Entre os piores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Entre os melhores |

Componente B

21. Infra-estruturas tecnológicas (tecnologias de informação e comunicação, telecomunicações e internet) *

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Entre os piores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Entre os melhores |

22. Existência de parques industriais *

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Entre os piores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Entre os melhores |

Componente C

23. Nível de burocracia da administração pública *

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Entre os piores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Entre os melhores |

24. Acesso a fundos comunitários por parte das empresas localizadas no Município *

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Entre os piores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Entre os melhores |

25. Taxa dos impostos municipais *

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Entre os piores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Entre os melhores |

Nome do Município *

A sua resposta

Cargo de quem respondeu ao inquérito *

A sua resposta
