

**O Capital Intelectual no sector público –  
Uma avaliação às *Web pages* das Câmaras Municipais**

Sandra Bailoa <a href="mailto:sandra.bailoa@estig.ipbeja.pt">sandra.bailoa@estig.ipbeja.pt</a>	Paulo Resende da Silva <a href="mailto:pfs@uevora.pt">pfs@uevora.pt</a>
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Beja	Departamento de Gestão
Instituto Politécnico de Beja Rua Afonso III, 1 7800-050 Beja Portugal Telefone: 284.311.540 Fax: 284.311.542	Universidade de Évora Largo dos Colegiais, 2 7000-803 Évora Telefone: 266.740.894 Fax: 266.740.804

**Resumo**

A sociedade da informação com as transformações que lhe têm sido inerentes pela aplicação generalizada das Tecnologias da Informação e Comunicação têm criado um ambiente cada vez mais concorrencial na actividade económica e entre os territórios.

Verifica-se nas economias uma crescente importância dos factores intangíveis e incorpóreos no desenvolvimento de vantagens competitivas. São activos intangíveis, como o conhecimento, a informação, a criatividade e as competências dos trabalhadores, a qualidade, entre outros, constituem hoje os principais factores de produção das organizações. Esta transição de uma economia baseada em bens tangíveis para uma economia baseada em activos intangíveis, a chamada economia do conhecimento, tem resultado em áreas de investigação como é o capital intelectual.

Com este estudo pretende-se mostrar a importância do capital intelectual para as organizações no sector público, em concreto para a administração pública local. Pelo que consiste numa avaliação do capital intelectual através da análise de *páginas de Internet* de instituições da administração pública local, traduzindo-se na aplicação prática de um modelo de capital intelectual para o sector público.

## **Introdução**

A sociedade da informação permitiu a aplicação generalizada das TIC trazendo transformações na forma como os indivíduos se relacionam, trabalham e gerem as organizações. Por outro lado, a globalização económica crescente tornou os mercados cada vez mais competitivos, instáveis e em mudança constante.

Para enfrentar estes desafios, verifica-se nas economias de hoje, uma crescente importância dos factores intangíveis e incorpóreos no desenvolvimento de vantagens competitivas nas organizações e nos territórios. Activos intangíveis, como o conhecimento, a informação, a criatividade e as competências dos trabalhadores, marcas de produtos e serviços, a satisfação dos clientes, o marketing, a qualidade, constituem hoje, os principais factores de produção das organizações, alterando-lhe o respectivo valor.

Esta transição de uma economia baseada em bens tangíveis para uma economia baseada em activos intangíveis, a chamada economia do conhecimento, tem resultado em áreas de investigação como é o capital intelectual.

Desta forma, as organizações, sejam elas privadas ou públicas, encontram-se cada vez mais dependentes deste factor económico para desenvolverem as suas actividades, justificando-se assim a importância da sua análise, avaliação e gestão. O capital intelectual inclui o conjunto de activos intangíveis capazes de gerar valor à organização (Edvinsson, 2003).

Tendo sido desenvolvidos modelos com uma aplicabilidade muito direccionada para as organizações privadas, isto não quer dizer que o mesmo conceito não possa ser utilizados nas organizações públicas. A aplicação do conceito também pode ser visível no campo territorial e geográfico. As cidades e as regiões respondem a desafios induzidos pelo aumento da competição entre territórios na captura de empresas baseadas nas novas tecnologias e na transformação dos seus espaços em territórios do conhecimento.

Por territórios do conhecimento entende-se a concentração de activos e actividades económicas assentes no conhecimento, ambientes institucionais impulsionadores da inovação e infra-estruturas tecnológicas modernas e adequadas à inter-conexão de indivíduos, organizações, e espaços locais ou regionais (Serrano, Gonçalves, e Neto, 2005).

As autarquias, sendo os responsáveis pela gestão do território do município, devem contribuir para a melhor gestão do capital intelectual presente no seu território, pois este constitui uma alavanca de desenvolvimento local e regional.

Com este estudo pretende-se mostrar a importância do capital intelectual para as organizações no sector público, em concreto para a administração pública local. Pelo que consiste numa avaliação do capital intelectual através da análise de *páginas de Internet* de instituições da administração pública local, traduzindo-se na aplicação prática de um modelo de capital intelectual para o sector público. Para tal, vamos aplicar o Modelo de Queiroz visto ser aquele que melhor se adequa ao desenvolvimento do presente estudo porque permite mostrar como as novas tecnologias de informação e comunicação podem ser utilizadas na incorporação de indicadores de capital intelectual no sector público.

## **1 – Capital intelectual**

Os primeiros trabalhos na gestão do capital intelectual foram feitos por Brooking (1996), Sveiby (1997), Edvinsson e Malone (1997), e Stewart (1998) produzindo textos científicos e trabalhos de aplicação prática, principalmente no âmbito empresarial.

É comum classificar o capital intelectual das organizações em capital humano, capital estrutural e capital relacional. O capital humano inclui os conhecimentos, qualificações, competências colectivas, aptidões, experiências, criatividade, capacidade de inovação, motivação e formação profissional dos trabalhadores na organização. O capital estrutural inclui processos e procedimentos organizacionais, tecnologias, hardware, software e bases de dados, estrutura organizacional, marcas, patentes e direitos de propriedade intelectual. O capital relacional inclui o valor contido na relação da empresa com os clientes, fornecedores, investidores e canais de distribuição.

A maioria dos modelos desenvolvidos para medir o capital intelectual apareceram no âmbito empresarial como são os exemplos: Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992); Technology Broker (Brooking, 1996); Skandia Navigator (Edvinsson and Malone, 1997); The Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1997).

Os modelos de capital intelectual referidos apresentam problemas na aplicação imediata ao sector público ou aos territórios, uma vez que foram desenhados para empresas privadas. De facto, na sua maioria, centram a definição de capital intelectual, na diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o seu valor contabilístico, algo que é difícil de transpor para o sector público, especialmente se as organizações em

causa não forem empresas. Face ao exposto alguns autores desenvolveram modelos para avaliação do capital intelectual no sector público, nomeadamente:

- O Modelo de capital intelectual para o sector público de Bossi, Fuertes, e Serrano, (2001) e,
- O Modelo de capital intelectual para o sector público de Queiroz, (2003).

Outros autores desenvolveram modelos para avaliar o capital intelectual a nível territorial com exemplos de aplicação a nível nacional, regional ou local, pretendendo-se verificar a sua contribuição para os seus níveis de produtividade e desenvolvimento do território em questão:

- The Intellectual Capital Monitor (Andriessen e Stam, 2004), o qual foi aplicado por estes autores na avaliação do capital intelectual dos países da União Europeia;
- CICBS: Cities' Intellectual Capital Benchmarking System (Marti, 2003), o qual foi aplicado à cidade espanhola de Mataró.

## **2 – O capital intelectual e o papel das autoridades locais no desenvolvimento**

Os Municípios representam muitas vezes uma das principais forças dinamizadoras da economia local e regional onde se inserem.

As atribuições e competências das autarquias locais, estão associadas à satisfação das necessidades das comunidades locais, com objectivos que se referem nomeadamente, ao desenvolvimento socio-económico, ordenamento do território, abastecimento público, saneamento básico, saúde, educação, cultura, ambiente e desporto.

As autarquias locais, são assim entidades que desempenham um papel fundamental em diversos âmbitos como no apoio ao desenvolvimento económico e industrial local, criando um clima socio-económico favorável, apto a atrair e promover a criação e o desenvolvimento das empresas.

Na sociedade dos nossos dias constantemente sujeita a mutações permanentes, é preciso saber gerir o território, é preciso que as autarquias saibam escolher os modelos de desenvolvimento regional e local que permitam a proximidade com os cidadãos e

organizações, promovendo a partilha de conhecimento. É neste âmbito que surge o capital intelectual como uma ferramenta importante na gestão do território.

A identificação, avaliação e gestão dos activos intangíveis é de reconhecida importância e interesse residindo em melhorias na tomada de decisões e melhorias nos processos de gestão.

Apesar das ideias subjacentes ao capital intelectual terem surgido a nível empresarial, o sector público apresenta-se como um campo muito propício para a aplicação dos conceitos relacionados com os activos intangíveis, até porque a intangibilidade parece estar mais evidenciada neste sector, quer a nível dos seus objectivos (que são de âmbito social, como a segurança nacional, administração da justiça, saúde, protecção social e educação); recursos (sobretudo humanos e conhecimento), e produtos (a maioria são serviços, os quais são essencialmente intangíveis).

De realçar ainda que, os consumidores de bens e serviços do sector público tornaram-se mais exigentes e a sua satisfação é tão vital como o são a sua imagem, reputação e transparência no desempenho das suas funções. Desta forma, para enfrentar os desafios e oportunidades deste novo século, este sector deve tomar iniciativas para adoptar as novas ferramentas, técnicas e filosofias de gestão do capital intelectual.

O rápido e contínuo desenvolvimento das TIC permite criar um conjunto de novas oportunidades para a modernização administrativa e para reformulação das formas de governar. Nesse processo, o e-government surge como uma possibilidade de maior aproximação entre o governo e os cidadãos.

A Internet constitui hoje um instrumento poderoso na disseminação de informação, na partilha de conhecimento e no fornecimento de serviços para a administração pública através dos páginas de Internet. Estes contribuem para o processo de mudança na administração pública local, no sentido da modernização, racionalização, integração de procedimentos e para a desburocratização dos serviços, servindo cada vez melhor o cidadão, e assim, contribuindo para o desenvolvimento do território.

Neste contexto em que as páginas Web têm um papel cada vez mais importante, a sua gestão é de extraordinária importância, pelo que a avaliação dos seus conteúdos e funcionalidades é decisivo nessa melhor gestão.

### 3 – Instrumentos de avaliação das páginas Web nas Autarquias em Portugal

Em Portugal, no Plano de Acção para a Sociedade da Informação<sup>1</sup> (2003) está definido a qualidade e eficiência dos serviços públicos como um dos pilares de actuação no desenvolvimento do Governo Electrónico. Para a concretização dessa estratégia foi definido no sétimo eixo de actuação, uma medida prioritária para a avaliação dos *web sites* dos serviços públicos da administração directa e indirecta do Estado. O estudo realizado em Portugal por Santos, Amaral e Rodrigues (2005) - Avaliação da presença na Internet das câmaras municipais Portuguesas em 2003<sup>2</sup> - situa-se no âmbito das medidas prioritárias acima referenciadas. Teve como objectivo aferir a maturidade da presença na Internet das câmaras municipais tendo sido observadas todas as autarquias com presença na Internet à data da avaliação a qual decorreu durante o terceiro trimestre de 2003. Para isso procedeu-se à análise dos serviços disponibilizados na Internet pelas câmaras municipais portuguesas, através da observação online dos seus Web sites.

A proposta de modelo utilizado é uma adaptação do programa *eEurope*<sup>3</sup>, que assenta em quatro níveis de maturidade e tem por base o tipo de conteúdos disponibilizados via *web* aos cidadãos e às empresas, pela administração pública. O nível 4 corresponde ao nível de mais baixa maturidade e o nível 1 ao de maturidade mais elevada.

O método utilizado foi adaptado do *Método de Avaliação dos Web Sites da Administração Directa e Indirecta do Estado*<sup>4</sup> e apoiado nas recomendações do *Guia de Boas Práticas na Construção de Web Sites da Administração Directa e Indirecta do Estado*<sup>4</sup>. Traduz-se num método exaustivo de recolha da informação por análise de

---

<sup>1</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 107/2003, de 26 de Junho.

<sup>2</sup> Este estudo situa-se no âmbito das medidas prioritárias referenciadas e resultou de uma solicitação feita pela Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC) ao Centro de Investigação e Estudos em Sociologia do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (CIES/ISCTE) e ao Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho (DSI/UM). Vem na sequência dos objectivos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 22/2001, que instituiu mecanismos de avaliação sistemática das páginas da Administração Pública na Internet, visando aferir a sua compatibilidade com critérios básicos de qualidade.

<sup>3</sup> The eEurope 2005 Action Plan was launched at the Seville European Council in June 2002 and endorsed by the Council of Ministers in the eEurope Resolution of January 2003. It aims to develop modern public services and a dynamic environment for e-business through widespread availability of broadband access at competitive prices and a secure information infrastructure ([http://europa.eu.int/information\\_society/europe/2005/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/europe/2005/index_en.htm)).

<sup>4</sup> Estes documentos podem ser consultados no *web site* da UMIC (<http://www.unic.pcm.gov.pt>).

conteúdos, tendo como princípio orientador de avaliação a qualidade dos serviços on-line disponibilizados aos cidadãos e às empresas pela Administração Pública.

A recolha de dados foi realizada de acordo com uma grelha de avaliação distribuída por 5 critérios (conteúdo, actualização dos conteúdos, acessibilidade, navegabilidade e facilidade para cidadãos com necessidades especiais) e avalia a maturidade pelo critério dos serviços on-line através de 8 indicadores.

Os dados recolhidos servirão para determinar um índice de qualidade e de maturidade dos *Web Sites*. O índice de qualidade e o índice de maturidade são calculados pela soma ponderada dos seus indicadores. O cruzamento dos dados de maturidade com os de qualidade permitirão determinar para cada estágio de maturidade a qualidade dos *Web Sites* respectivos.

Para cada um dos níveis de maturidade referidos, foi atribuída uma classificação qualitativa, que permitiu identificar os melhores *web site*, ou seja, identificar as melhores práticas. Assim, foram divididos em quatro partes iguais de acordo com a classificação relativa de *Bom, Suficiente, Insuficiente e Muito Insuficiente*.

Os resultados da avaliação foram ainda ventilados pela *dimensão das autarquias*, para tornar mais fina a análise em cada nível de maturidade. O que foi justificado pelo facto da dimensão das autarquias ter uma relação directa com a sua capacidade financeira e técnica, bem como com o universo de potenciais utilizadores dos serviços *online*. Esta segmentação permite assim minimizar os efeitos produzidos pela dimensão das autarquias no processo comparativo, reflectidos nos desiguais volumes de recursos humanos e financeiros disponíveis. Desta forma, foram utilizadas quatro classes de dimensão eleitoral (Santos, Amaral e Rodrigues (2005):

- A, autarquias com mais de 100.001 eleitores (autarquias muito grandes à escala portuguesa);
- B, autarquias grandes, entre 50.001 a 100.000 eleitores;
- C, autarquias médias, entre 10.001 a 50.000 eleitores; e
- D, autarquias pequenas, até 10.000 eleitores.

Os resultados da avaliação<sup>5</sup> do estudo realizado em 2003 permite verificar a seguinte realidade (tabela 1):

---

<sup>5</sup> Os resultados completos podem ser visualizados em Santos, Amaral e Rodrigues (2005).

- de um total de 308 câmaras municipais, a avaliação identificou 259 câmaras municipais com web site, o que correspondeu a 84,09% das autarquias, portanto, sem web site existiam 15,9% câmaras municipais; e
- as melhores práticas da presença na Internet das câmaras municipais Portuguesas, encontram-se na categoria C, destacando-se as da Câmara de Loulé, que lidera o ranking, com 389,585 pontos, seguidas das de Palmela e da Covilhã (todas da dimensão C).

Tabela 1 – Resultados do estudo de Santos, Amaral e Rodrigues (2005)

Nível de Maturidade	Ranking	Total	Câmaras Municipais	Dimensão	Pontos	Comentários gerais
4 (disponibilidade de informação)	1	16 6/ 54 %	Évora	C	81,7	8,11% <i>Web sites</i> encontram-se na categoria <i>Bom</i> , 47,88% situam-se na categoria <i>Suficiente</i> , 40,93% são classificados na categoria <i>Insuficiente</i> e 3,09% situam-se no patamar <i>Muito Insuficiente</i>
	2		Seixal	A	75,2	
	3		Marinha Grande	C	72,2	
	4		Estarreja	C	70,117	
	5		Manteigas	D	66,867	
3 (disponibilização de formulários para download)	1	60/ 20 %	Porto	A	109,6	2 <i>Web sites</i> encontram-se na categoria <i>Bom</i> (2,41%), 2 na categoria <i>Suficiente</i> , 33,73% na categoria <i>Insuficiente</i> e 61,45% situam-se na categoria <i>Muito insuficiente</i> .
	2		Leiria	B	105,4	
	3		Faro	C	70,4	
	4		Arouca	C	69,3	
	5		Moita	B	50,4	
2 (preenchimento de formulários on-line e consulta de processos)	1	33/ 11 %	Covilhã	C	256,8	33,33% <i>Web sites</i> na categoria <i>Bom</i> , 9,09% na categoria <i>Suficiente</i> , 27,27% na categoria <i>Insuficiente</i> e 30,3% classificados na categoria <i>Muito insuficiente</i> .
	2		Loulé	C	255,4	
	3		Felgueiras	C	255,2	
	4		Águeda	C	250,2	
	5		Chaves	C	250,2	
1 (transacções de serviços on-line)		0				

#### 4 – Estado da arte na avaliação de páginas Web com ênfase no capital intelectual

Existem ainda reduzidos trabalhos de avaliação do capital intelectual no sector público e ainda uma menor quantidade de estudo através da análise do capital intelectual através das páginas de Internet (neste caso, tanto nas organizações privadas como públicas).

Neste âmbito, Queiroz teve um papel inovador ao aplicar o modelo por ele desenvolvido para avaliar o capital intelectual no sector público, na avaliação das páginas Web dos municípios espanhóis. Teve como objectivo principal de estudo conhecer o perfil das informações fornecidas pelos municípios espanhóis através da

Internet pretendendo- se identificar elementos de capital intelectual nas mesmas (Queiroz, 2003).

Para isso realizou uma avaliação online dos respectivos *páginas de Internet* dos municípios com base num conjunto de variáveis as quais foram definidas de acordo com as características que definem os activos intangíveis no sector público, ou seja, com base no seu modelo de avaliação do capital intelectual.

É de referir um outro estudo, o de Mello, Cohen, e Oliveira, (2003) que realizaram também uma avaliação de páginas Web com ênfase no capital intelectual, neste caso uma avaliação do capital intelectual das páginas Web das assembleias legislativas brasileiras, o qual foi realizado sob a orientação de Queiroz. Também neste caso foi definido um conjunto de variáveis classificadas de acordo com o modelo referido.

## **5 – Metodologia de investigação: O modelo de Queiroz**

O estudo em curso pretende compreender a importância do capital intelectual para a administração pública local através da avaliação das páginas de Internet, ao avaliar o capital intelectual das câmaras municipais.

As câmaras municipais constituem uma alavanca importante na criação de territórios do conhecimento onde se conseguem reunir cidadãos formados e informados, empresas dinâmicas e competitivas e estruturas de apoio social e político. Se as câmaras municipais são responsáveis directos pela gestão dos territórios sob sua jurisdição, promovendo o desenvolvimento local devem estar empenhadas em construir espaços de excelência e atractores de riqueza e de bem-estar social. As páginas de Internet como ‘portas de entrada’ de um município constituem eles próprios um instrumento para o desenvolvimento desse território.

As páginas de Internet, para além de outras funções, como permitirem a prestação de serviços, comunicação interactiva, transacções comerciais, são grandes veículos de informação. Todos estes aspectos são considerados activos intangíveis que vão formar o capital intelectual presente nas páginas de Internet das câmaras municipais, sendo importante a aplicação de modelos de capital intelectual na sua avaliação, análise, e gestão.

Os territórios, tal como as organizações, podem retirar partido das TIC. Nos tempos que correm a informação e o conhecimento são activos intangíveis que

possibilitam a redução da incerteza e reforçam a capacidade de aprendizagem e auto-organização.

As TIC possibilitam ou proporcionam uma nova dimensão no sentido de integração de duas dimensões, real e virtual, proporcionando sinergias entre os indivíduos e estruturas, catalizando a inovação e desenvolvimento dos territórios a nível local e regional.

Desta forma é preciso reconhecer um capital intelectual de base territorial ao qual é reconhecida a importância e viabilidade relacional no desenvolvimento das cidades e outros espaços territoriais.

Neste estudo, o instrumento de análise são as páginas de Internet das autarquias, as quais vistas sob o prisma do capital intelectual, constituem uma ferramenta importante para o desenvolvimento do território, neste caso as cidades e os municípios. Compete aos decisores políticos dos mais diversos níveis de administração pública criarem as bases para uma gestão territorial moderna e integrada assente em padrões de serviço e de qualidade de gestão elevados, onde o capital intelectual tem um papel cada vez mais importante.

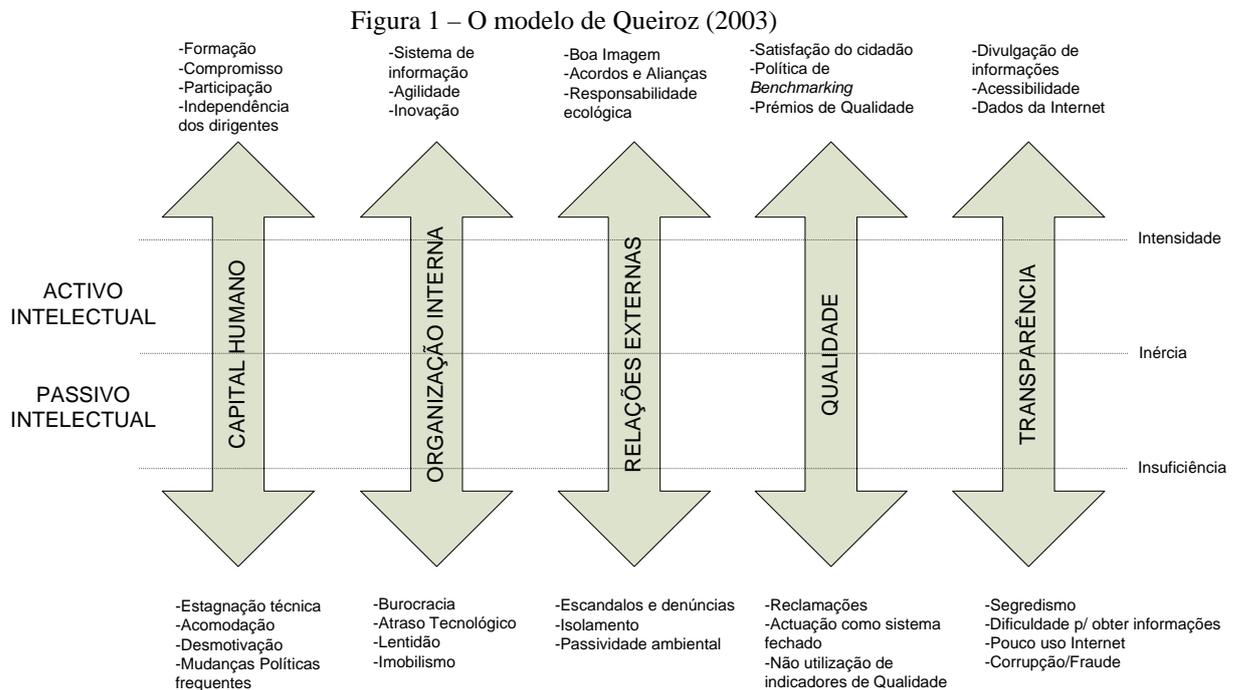
Verifica-se que existe um défice de informação ao nível de grande parte das autarquias portuguesas acerca do seu território, características da população, indicadores de desenvolvimento, capital intelectual e estratégias específicas no domínio da sociedade da informação.

Este estudo pode constituir uma contribuição neste sentido ao ter como objectivo principal fazer uma avaliação do capital intelectual presente nos páginas de Internet das câmaras municipais.

A metodologia de investigação utilizada consiste na aplicação do modelo de Queiroz (Queiroz, 2003). Este autor elaborou um modelo de capital intelectual para o sector público com os seguintes elementos (figura 1): os recursos humanos (capital humano), processos internos (capital estrutural) e relações externas (capital relacional), a qualidade e a transparência.

O modelo apresenta duas partes principais que fazem lembrar um balanço, onde podemos observar um activo e um passivo intelectual. Aparecem em relação a cada componente do capital intelectual já referenciadas, as atitudes ou acções positivas que poderão contribuir para o aumento do capital intelectual e as negativas que poderão gerar um passivo intelectual. Esta ideia de passivo intelectual é utilizada no sentido de que não só os resultados de uma gestão eficaz devem ser realçados, como também caso

se verifiquem situações de gestão inadequada, estas devem ser igualmente mostradas, quer a nível interno quer a nível externo.



Os elementos de capital intelectual aparecem em forma de setas, as quais quando projectadas para cima representam metas a atingir e quando projectadas para baixo representam uma tendência a situações de insuficiência.

As 3 linhas pontilhadas que atravessam as setas representam:

- Intensidade de capital intelectual que marca a situação de excelência;
- Inércia que representa a acomodação ou mediocridade;
- Insuficiência que representa a situação em que os serviços públicos não atendem às necessidades da população de forma satisfatória.

É utilizada uma escala de -100 a +100, em que o valor zero representa a situação de inércia, os números negativos representam uma gestão de capital intelectual inadequada e os números positivos a boa gestão deste e no caso do +100, a máxima aplicação de gestão do conhecimento.

A metodologia utilizada no presente estudo teve como base a metodologia de aplicação do modelo de Queiroz utilizada por Mello, Cohen, e Oliveira, (2003) no seu

estudo sobre a avaliação de capital intelectual das páginas web das assembleias legislativas brasileiras.

Foi elaborado um questionário para verificar em cada categoria do modelo de Queiroz, quais os activos intangíveis informação e serviços, cuja presença se julgou essencial num website de uma câmara municipal. Para cada categoria de capital intelectual foram definidas variáveis a incluir no questionário, o qual foi aplicado on-line às páginas de Internet das câmaras municipais.

Não foi considerado o elemento qualidade constante no modelo de Queiroz. O que se deveu ao facto de as perguntas necessárias à verificação da existência carregariam um carácter subjectivo e implicariam uma pesquisa mais elaborada e a participação dos usuários das páginas web. Outra justificação reside no facto deste elemento já ser estudado por Santos, Amaral e Rodrigues (2005) - Avaliação da presença na Internet das câmaras municipais Portuguesas em 2003 através da Grelha de Avaliação Qualitativa dos web sites da Administração Directa e Indirecta do Estado.

Não foi objecto de análise a funcionalidade das páginas por isso, elementos como a estrutura de informação, navegabilidade e estética não foram avaliados. No entanto, foram considerados aspectos fundamentais de usabilidade para acesso às informações consideradas, como a existência de mapa do site, mecanismos de busca, entre outros.

O questionário elaborado para a avaliação do capital intelectual das páginas de Internet das câmaras municipais é formado por 56 perguntas. A cada questão foi atribuído um determinado peso proporcional à relevância do activo analisado para a pesquisa:

- 0,00 – quando não há informação alguma sobre o activo em questão;
- 1,00 - Importante;
- 2,00 – Muito Importante;
- 2,50 – Mais Valia.

Os pesos utilizados foram definidos com base na metodologia de aplicação do modelo de Queiroz utilizada por Mello, Cohen, e Oliveira, (2003) no estudo referenciado.

A atribuição de pesos às questões derivou de escolha pessoal tendo esta em conta a relevância do activo analisado para o estudo.

A soma dos pesos conferidos às 56 perguntas do questionário faz um total de 80 pontos, os quais se encontram distribuídos da seguinte forma:

- Capital Humano = 13 pontos
- Capital Estrutural = 13 pontos
- Capital Relacional = 39 pontos
- Transparência = 15 pontos

O facto de o capital relacional ser o elemento do modelo com maior pontuação e com maior número de questões é justificado pelo facto de, entre todos os elementos de capital intelectual, ser aquele que têm uma maior importância ou utilidade para o cidadão quando está em causa a utilização de páginas de Internet das câmaras municipais no seu dia a dia, e portanto é o elemento que detêm o maior número de activos a analisar. Uma página de Internet de uma autarquia é utilizada sobretudo para facilitar, estimular ou noutros casos melhorar a interacção dos cidadãos e outras instituições com as câmaras municipais, pelo que o elemento relacional é preponderante.

A seguir está a transparência, que aparece neste modelo como valor acrescentado, questão que é cada vez mais fundamental na modernização da gestão pública. Esta possibilita dar conhecimento aos cidadãos acerca da actuação governamental, permitindo um maior controlo da gestão pública, onde as situações de corrupção podem ser reduzidas e haver maior participação dos cidadãos na gestão destas entidades.

Com os mesmos pontos aparecem o capital humano e o estrutural, que não deixando de ter importância por terem menos pontos, são de todos os elementos aqueles que terão menor preponderância no dia a dia do cidadão.

A nota obtida pelas câmaras municipais correspondeu à relação entre o total de pontos obtidos e o total de pontos possíveis:

$$N = \frac{(PO \times 100)}{PP}$$

N = Nota

PO = Total de pontos obtidos

PP = Total de pontos possíveis

## 6 – Amostra

A amostra escolhida para aplicar esta metodologia consiste num conjunto de 27 câmaras municipais, as quais constituem as melhores práticas reveladas no estudo de Santos, Amaral e Rodrigues (2005), já referido, sobre a avaliação da presença na Internet das câmaras municipais Portuguesas.

O princípio orientador desse estudo foi avaliar a qualidade e maturidade das páginas de Internet pelo que, justifica-se mais uma vez o facto de não incluir neste caso a qualidade, elemento de capital intelectual do modelo de Queiroz. Desta forma, pretende-se que este estudo venha contribuir para aquele que já foi elaborado.

Como estudar todas as câmaras municipais, ampliaria em muito o universo, inviabilizando-o até, uma vez que não haveria disponibilidade de tempo e o âmbito em que é realizado (tese de mestrado) não o justificaria, optou-se por escolher como universo de estudo os melhores resultados obtidos pelo referido estudo.

O modelo aí utilizado assenta em quatro níveis de maturidade e têm por base o tipo de conteúdos disponibilizados via *web* aos cidadãos e às empresas, pela administração pública. O nível 4 corresponde ao nível de mais baixa maturidade e o nível 1 ao de maturidade mais elevada.

Para cada um destes níveis foram apresentados os resultados das 10 melhores práticas, com excepção do último nível 1 onde não foi encontrada nenhuma câmara municipal. Como havia 3 câmaras que apareciam como melhores práticas em mais do que um nível então em vez de um total de 30 câmaras, a amostra foi reduzida a 27. Assim foram observados as seguintes páginas de Internet:

<b>Câmara Municipal</b>	<b>Endereços electrónicos</b>
Évora	<a href="http://www.cm-evora.pt/">http://www.cm-evora.pt/</a>
Seixal	<a href="http://www.cm-seixal.pt/">http://www.cm-seixal.pt/</a>
Marinha Grande	<a href="http://www.cm-mgrande.pt/">http://www.cm-mgrande.pt/</a>
Estarreja	<a href="http://www.cm-estarreja.pt/">http://www.cm-estarreja.pt/</a>
Manteigas	<a href="http://www.cm-manteigas.pt/">http://www.cm-manteigas.pt/</a>
Póvoa de Lanhoso	<a href="http://www.cm-povoadelanhoso.pt/pt/home/">http://www.cm-povoadelanhoso.pt/pt/home/</a>
Lamego	<a href="http://www.cm-lamego.pt/">http://www.cm-lamego.pt/</a>
Sines	<a href="http://www.mun-sines.pt/">http://www.mun-sines.pt/</a>
Cantanhede	<a href="http://www.cm-cantanhede.pt/">http://www.cm-cantanhede.pt/</a>
Ponta Delgada	<a href="http://www.pontadelgadadigital.com/">http://www.pontadelgadadigital.com/</a>
Porto	<a href="http://www.cm-porto.pt/">http://www.cm-porto.pt/</a>
Leiria	<a href="http://www.cm-leiria.pt/">http://www.cm-leiria.pt/</a>
Faro	<a href="http://www.cm-faro.pt/">http://www.cm-faro.pt/</a>
Arouca	<a href="http://www.cm-arouca.pt/">http://www.cm-arouca.pt/</a>
Moita	<a href="http://www.cm-moita.pt/">http://www.cm-moita.pt/</a>

Óbidos	<a href="http://www.cm-obidos.pt/">http://www.cm-obidos.pt/</a>
Funchal	<a href="http://www.cm-funchal.pt/">http://www.cm-funchal.pt/</a>
Montijo	<a href="http://www.mun-montijo.pt/home/default.htm">http://www.mun-montijo.pt/home/default.htm</a>
Palmela	<a href="http://www.cm-palmela.pt/">http://www.cm-palmela.pt/</a>
Covilhã	<a href="http://www.cm-covilha.pt/">http://www.cm-covilha.pt/</a>
Loulé	<a href="http://www.cm-loule.pt/">http://www.cm-loule.pt/</a>
Felgueiras	<a href="http://www.cm-felgueiras.pt/VSD/Felgueiras/vPT/Publica/">http://www.cm-felgueiras.pt/VSD/Felgueiras/vPT/Publica/</a>
Águeda	<a href="http://www.cm-agueda.pt/">http://www.cm-agueda.pt/</a>
Chaves	<a href="http://www.cm-chaves.pt/">http://www.cm-chaves.pt/</a>
Grândola	<a href="http://www.cm-grandola.pt/">http://www.cm-grandola.pt/</a>
Guimarães	<a href="http://www.cm-guimaraes.pt/">http://www.cm-guimaraes.pt/</a>
Lisboa	<a href="http://www.cm-lisboa.pt/">http://www.cm-lisboa.pt/</a>

## 7 – Resultados

Os resultados seguintes foram obtidos pela aplicação do questionário elaborado para aplicação às páginas de Internet das Câmaras Municipais. A recolha dos dados decorreu entre Fevereiro e Março de 2006.

A partir das notas finais obtidas pelas páginas de Internet foi possível elaborar o ranking da tabela 2 para o capital intelectual das Câmaras Municipais seguinte.

Tabela 2 – *Ranking* geral de capital intelectual de páginas de Internet das Câmaras Municipais

<b>Ranking</b>	<b>Câmaras Municipais</b>	<b>Notas</b>
1º	Lisboa	81,21
2º	Porto	74,20
3º	Covilhã	72,91
4º	Felgueiras	70,47
5º	Loulé	67,85
6º	Sines	67,63
7º	Faro	67,25
8º	Marinha Grande	66,09
9º	Guimarães	65,25
10º	Montijo	63,59
11º	Óbidos	60,92
12º	Seixal	60,47
13º	Leiria	59,50
14º	Grândola	59,25
15º	Ponta Delgada	58,69
16º	Cantanhede	54,91
17º	Moita	54,25
18º	Águeda	53,97
19º	Manteigas	52,38
20º	Palmela	49,72
21º	Évora	49,63
22º	Estarreja	48,81
23º	Funchal	48,38
24º	Chaves	47,84
25º	Arouca	39,50

26°	Lamego	39,44
27°	Póvoa de Lanhoso	32,51

Os resultados obtidos permitem constatar que Lisboa obteve a melhor nota e Póvoa do Lanhoso a pior. A nota média em CI é de 58,02, tendo 55,56% das câmaras (15) obtido uma nota superior a esse valor. O desvio padrão foi de 11,52.

O gráfico 1 mostra as notas de capital intelectual de cada câmara municipal estudada.

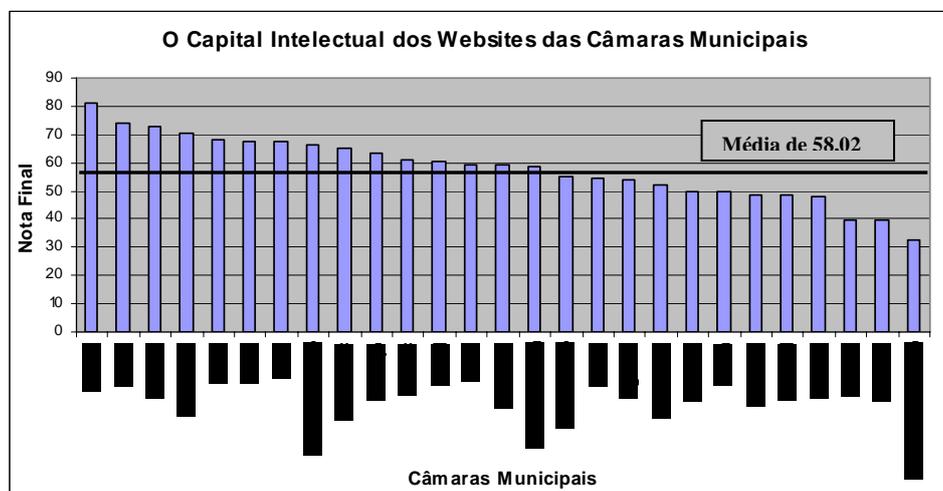


Gráfico 1 – Notas de capital intelectual das páginas de Internet das câmaras municipais

A partir dos resultados globais obtidos foi possível elaborar a tabela 3 que mostra os páginas de Internet dos municípios agrupados por regiões NUTS<sup>6</sup> II, assim como, o gráfico 2

Tabela 3 – Resultados de capital intelectual de páginas de Internet das Câmaras Municipais por NUTS II

Região	Câmaras Municipais	Ordem no Ranking Geral de CI	Notas
Norte	Porto	2º	74,20
	Felgueiras	4º	70,47
	Guimarães	9º	65,25
	Chaves	24º	47,84
	Arouca	25º	39,50
	Lamego	26º	39,44
	Póvoa de Lanhoso	27º	32,51
Centro	Covilhã	3º	72,91
	Marinha Grande	8º	66,09
	Óbidos	11º	60,92
	Leiria	13º	59,50
	Cantanhede	16º	54,91
	Águeda	18º	53,97
	Manteigas	19º	52,38
	Estarreja	22º	48,81
Lisboa	Lisboa	1º	81,21
	Montijo	10º	63,59
	Seixal	12º	60,47
	Moita	17º	54,25
	Palmela	20º	49,72
Alentejo	Sines	6º	67,63
	Grândola	14º	59,25
	Évora	21º	49,63
Algarve	Loulé	5º	67,85
	Faro	7º	67,25
R. Autónoma dos Açores	Ponta Delgada	15º	58,69
R. Autónoma da Madeira	Funchal	23º	48,38

<sup>6</sup> Nomenclaturas de Unidades Territoriais para fins Estatísticos.

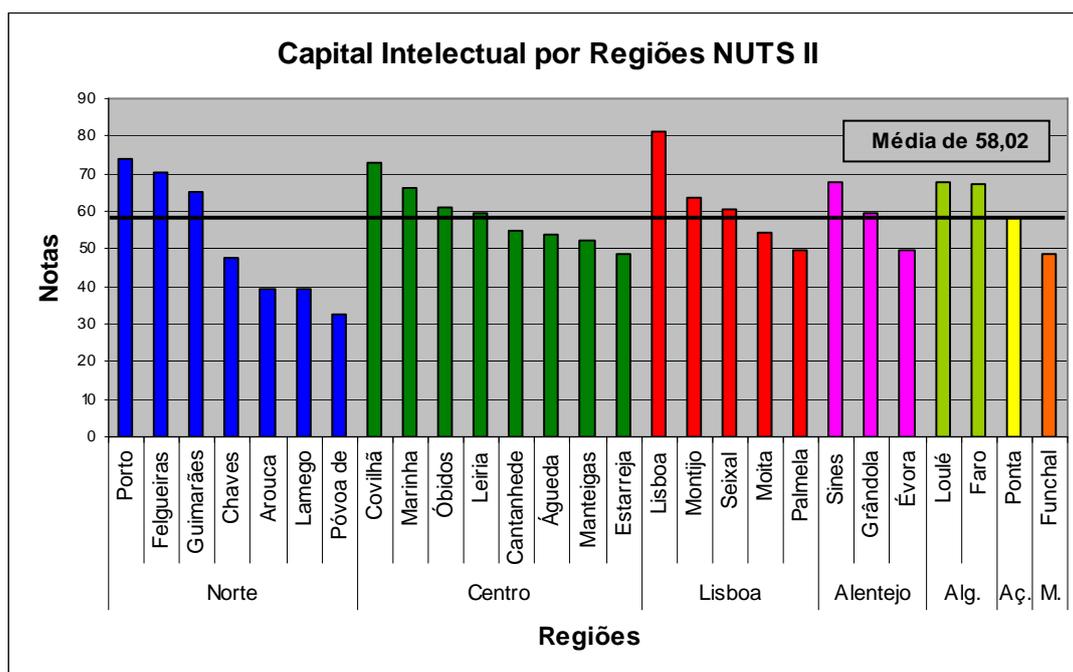


Gráfico 2 - Resultados obtidos pelos páginas de Internet por regiões NUTS II

A tabela 4 mostra na segunda coluna a classificação obtida pelas mesmas páginas de Internet no estudo de Santos, Amaral e Rodrigues (2005), o qual pretendeu avaliar a maturidade e qualidade da presença na Internet das câmaras municipais. Esta tabela mostra uma comparação de posições das páginas de Internet entre os dois estudos.

Comparando as classificações existem diferenças significativas a apontar. Podemos visualizar que no estudo de Santos, Amaral e Rodrigues (2005) Loulé aparece no 1º lugar com a melhor nota indicando que é a câmara cuja página apresenta maior nível de maturidade e qualidade porém, no presente estudo aparece só no 5º lugar do ranking geral de capital intelectual. Na situação quase oposta está Lisboa que ocupa o 1º lugar no ranking de capital intelectual e no estudo de 2003 aparece em 4º lugar.

Mais significativa é a situação de Sines que neste estudo se classifica em 6º e no referido estudo em 27º considerando o ranking de comparação (96º no ranking geral). Com boa nota em capital intelectual aparecem também as câmaras de Felgueiras, Faro e Marinha Grande (4º, 7º e 8º lugar respectivamente) apresentando piores classificações no outro estudo (11º/25º, 16º/35º e 20º/40º lugares respectivamente).

Tabela 4 – Comparação entre os rankings de Santos, Amaral e Rodrigues (2003) e o presente estudo

Câmaras Municipais	Classificação obtida em Santos, Amaral e Rodrigues (2005)	Ordenação para efeitos de análise <sup>7</sup>	Classificação obtida no presente estudo
Loulé	1º	1º	5º
Palmela	2º	2º	20º
Covilhã	3º	3º	3º
Lisboa	4º	4º	1º
Grândola	5º	5º	14º
Chaves	7º	6º	24º
Águeda	8º	7º	18º
Porto	9º	8º	2º
Cantanhede	10º	9º	16º
Ponta Delgada	24º	10º	15º
Felgueiras	25º	11º	4º
Guimarães	26º	12º	9º
Évora	29º	13º	21º
Lamego	30º	14º	26º
Leiria	34º	15º	13º
Faro	35º	16º	7º
Estarreja	36º	17º	22º
Arouca	38º	18º	25º
Moita	39º	19º	17º
Marinha Grande	40º	20º	8º
Funchal	41º	21º	23º
Montijo	42º	22º	10º
Manteigas	45º	23º	19º
Póvoa de Lanhoso	47º	24º	27º
Óbidos	52º	25º	11º
Seixal	94º	26º	12º
Sines	96º	27º	6º

De referir situações opostas a esta como as de Palmela com um nível de maturidade elevado que lhe permite ocupar o 2º lugar no estudo de Santos, Amaral e Rodrigues (2005) no entanto, no ranking de capital intelectual a sua nota não é muito significativa aparecendo em 20º lugar. Nesta situação temos também Grândola, Chaves, Águeda e Cantanhede que ocupam lugares significativos no ranking do referido estudo (5º/5º, 6º/7º, 7º/8º e 9º/10º respectivamente) e piores classificações no presente estudo (14º, 24º, 18º e 16º respectivamente).

A salientar ainda nesta tabela a situação da Covilhã cuja boa classificação é coincidente nos dois estudos ocupando o 3º lugar, portanto elevado nível de maturidade e de capital intelectual.

<sup>7</sup> Esta coluna refere-se à ordenação das 27 câmaras de acordo com os pontos obtidos pelas páginas de Internet no estudo de Santos, Amaral e Rodrigues (2005) a qual tem o objectivo de realizar uma análise comparativa entre os dois estudos.

As comparações entre os resultados de um e outro estudo parecem evidenciar que de certa forma ter um website com um bom nível de maturidade e qualidade nem sempre implica que disponibilize muitos activos de capital intelectual e vice-versa, ou seja, ter uma boa nota em capital intelectual não quer dizer que o website tenha um elevado nível de maturidade e qualidade.

O estudo de Santos, Amaral e Rodrigues (2005) foi elaborado com base em 4 níveis de maturidade. A tabela 5 mostra uma análise por esses níveis, os quais estiveram na base da escolha da amostra.

Tabela 5 – Resultados em capital intelectual por níveis de maturidade

Níveis de Maturidade	Câmaras Municipais	Posição em Santos, Amaral e Rodrigues (2005)	Posição no Ranking geral de CI (2006)	Notas em CI	Média de CI por nível de maturidade
Nível 4 Disponibilização de informação	Évora	1º	21º	49,63	53,06
	Seixal	2º	12º	60,47	
	Marinha Grande	3º	8º	66,09	
	Estarreja	4º	22º	48,81	
	Manteigas	5º	19º	52,38	
	Póvoa de Lanhoso	6º	27º	32,51	
	Lamego	7º	26º	39,44	
	Sines	8º	6º	67,63	
	Cantanhede	9º	16º	54,91	
	Ponta delgada	9º	15º	58,69	
Nível 3 Disponibilização de formulários para <i>download</i>	Porto	1º	2º	74,20	57,22
	Leiria	2º	13º	59,50	
	Faro	3º	7º	67,25	
	Arouca	4º	25º	39,50	
	Moita	5º	17º	54,25	
	Óbidos	6º	11º	60,92	
	Cantanhede	7º	16º	54,91	
	Funchal	8º	23º	48,38	
	Montijo	9º	10º	63,59	
	Palmela	10º	20º	49,72	
Nível 2 Preenchimento de formulários on-line e consulta de processos	Covilhã	1º	3º	72,91	62,72
	Loulé	2º	5º	67,85	
	Felgueiras	3º	4º	70,47	
	Águeda	4º	18º	53,97	
	Chaves	4º	24º	47,84	
	Grândola	4º	14º	59,25	
	Guimarães	4º	9º	65,25	
	Lisboa	4º	1º	81,21	
	Palmela	4º	20º	49,72	
	Ponta Delgada	4º	15º	58,69	
Nível 1 Transacções de serviços on-line	0 <sup>8</sup>				

<sup>8</sup> No nível 1 que se refere á transacção de serviços online, considerado o nível máximo de maturidade no modelo de avaliação utilizado, não foi encontrado nenhum website em 2003, data do estudo em causa.

Pode visualizar-se que não há uma relação directa entre as notas obtidas num e noutro estudo, isto é, que nem sempre uma boa nota num determinado nível de maturidade implica uma boa nota em capital intelectual. Ao analisar as médias obtidas por nível de maturidade pode ver-se que há medida que subimos de nível de maturidade e a relação da entidade com os cidadãos se torna mais completa maior é a nota média de capital intelectual. Apesar de não se verificar uma relação directa entre as notas obtidas nos estudos em comparação, o facto da amostra ter sido escolhida com base nas 10 melhores práticas de cada nível parece ter aqui alguma influência. Verifica-se que há uma concentração das melhores posições do ranking geral de capital intelectual no nível 2.

Agrupando as notas obtidas em capital intelectual pelas classes de dimensão eleitoral utilizadas no estudo de Santos, Amaral e Rodrigues (2005), foi possível elaborar a tabela 6 que mostra o ranking por dimensão eleitoral.

Tabela 7 – Resultados em capital intelectual por dimensão eleitoral

Classes de Dimensão Eleitoral	Câmaras Municipais	Dimensão Eleitoral	Notas	Ordem no Ranking Geral de CI
Classe A – Mais de 100 001 eleitores	Lisboa	566.162	81,21	1º
	Porto	245.797	74,20	2º
	Guimarães	124.764	65,25	9º
	Seixal	111.842	60,47	12º
Classe B – 50 001 a 100 000 eleitores	Funchal	96.634	48,38	23º
	Leiria	93.894	59,50	13º
	Moita	56.322	54,25	17º
	Ponta Delgada	50.482	58,69	15º
Classe C – 10 001 a 50 000 eleitores	Covilhã	49.296	72,91	3º
	Loulé	47.667	67,85	5º
	Faro	47.592	67,25	7º
	Évora	45.462	49,63	21º
	Felgueiras	42.352	70,47	4º
	Chaves	42.223	47,84	24º
	Águeda	40.562	53,97	18º
	Palmela	39.711	49,72	20º
	Montijo	34.238	63,59	10º
	Cantanhede	32.754	54,91	16º
	Marinha Grande	29.698	66,09	8º
	Lamego	25.604	39,44	26º
	Estarreja	22.492	48,81	22º
	Arouca	20.165	39,50	25º
	Póvoa de Lanhoso	19.273	32,51	27º
	Grândola	12.863	59,25	14º
Sines	10.922	67,63	6º	
Classe D – Até 10 000 eleitores	Óbidos	9.474	60,92	11º
	Manteigas	3.548	52,38	19º

No estudo de Santos, Amaral e Rodrigues (2005) concluiu-se que a maturidade das páginas de Internet é tanto maior quanto maior é a dimensão da autarquia. Neste estudo verificamos que as maiores autarquias – Lisboa e Porto - são aquelas que têm melhor nota em capital intelectual. Apesar das melhores posições em capital intelectual estarem em autarquias de maior dimensão, no entanto, é uma situação que parece não se generalizar para o restante grupo, até porque o  $r^2 = 0,15$  o que mostra uma correlação fraca entre a dimensão eleitoral das câmaras e a nota obtida em capital intelectual. Covilhã, Felgueiras, Loulé e Sines ocupam boas posições no ranking e a sua dimensão é bem menor que a de Lisboa ou Porto.

A análise realizada por elementos de capital intelectual permitiu elaborar os gráficos 3, 4, 5 e 6 onde é possível visualizar as notas obtidas por cada website e aqueles que se encontram acima da média em cada elemento.

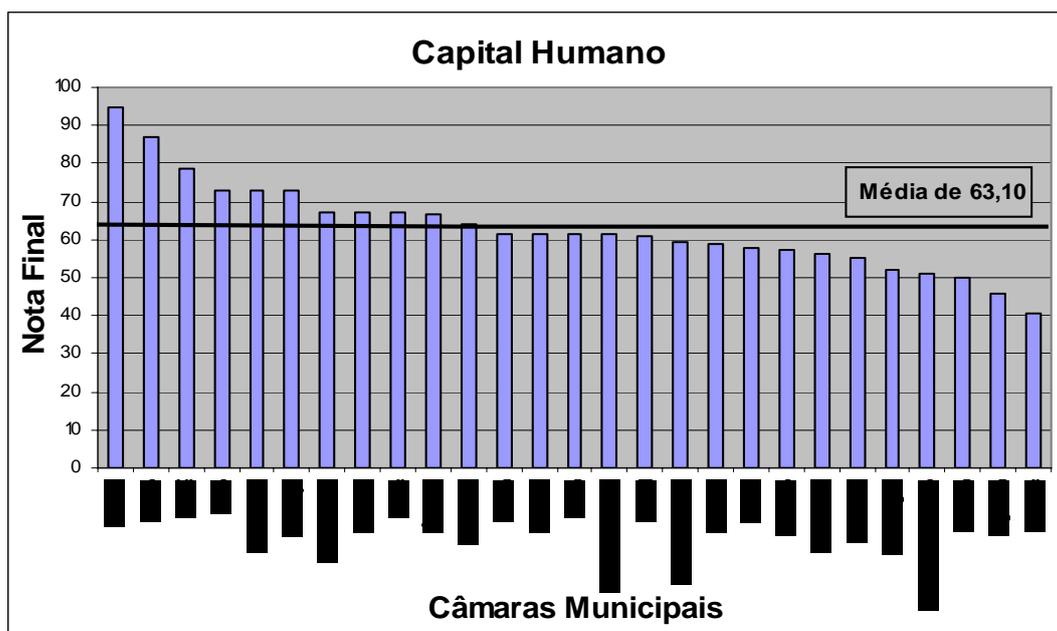


Gráfico 3 – Notas em capital humano

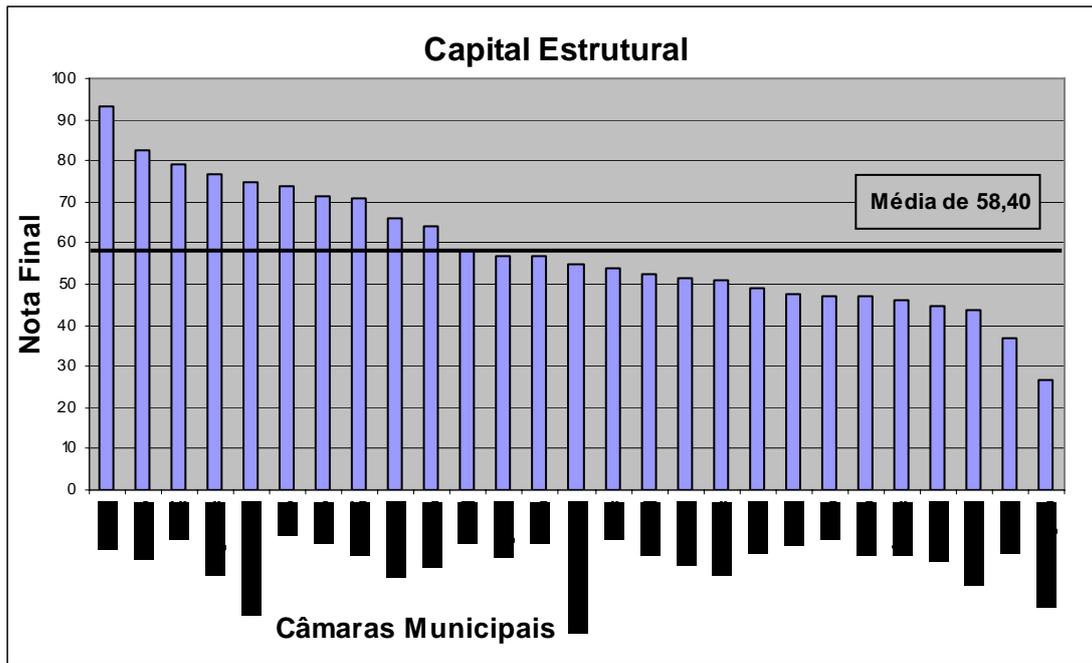


Gráfico 4 – Notas em capital estrutural

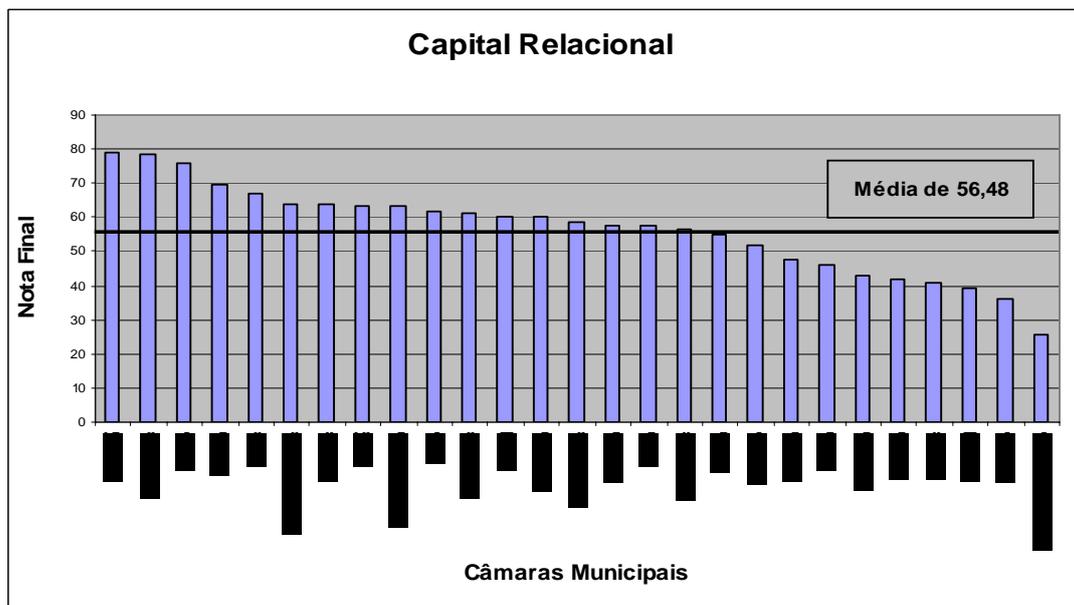


Gráfico 5 – Notas em capital relacional

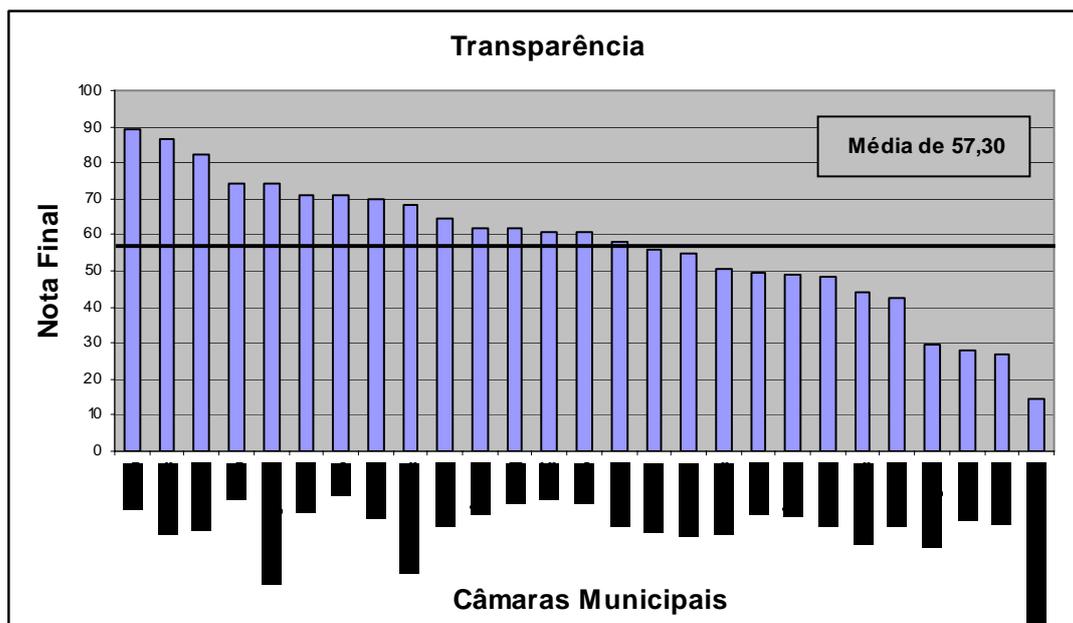


Gráfico 6 – Notas em transparência

A tabela 7 apresenta as 5 melhores e piores praticas em cada elemento de capital intelectual, assim como, a situação para a nota geral de capital intelectual. Pode visualizar-se também a média e a percentagem de páginas de Internet com valores acima da média.

Tabela 7 – Melhores e piores praticas em capital intelectual

	<b>C. Humano</b>	<b>C. Estrutural</b>	<b>C. Relacional</b>	<b>Transparência</b>	<b>C. Intelectual</b>
<b>Top 5</b>	Lisboa Porto Loulé Faro Felgueiras Montijo <sup>9</sup>	Lisboa Montijo Loulé Felgueiras M. Grande	Covilhã Guimarães Porto Lisboa Sines	Lisboa Felgueiras Sines Leiria Pta Delgada	Lisboa Porto Covilhã Felgueiras Loulé
<b>Less 5</b>	Manteigas P.Lanhoso Arouca Águeda Chaves	Óbidos Lamego Cantanhede Arouca Pta Delgada	Arouca Chaves Funchal Lamego P. Lanhoso	Évora Manteigas Lamego Arouca P. Lanhoso	Funchal Chaves Arouca Lamego P. Lanhoso
<b>Média</b>	63,10	58,40	56,48	57,30	58,02
<b>Comentários</b>	40,74% das páginas de Internet encontram-se acima desse valor.	40,74% das páginas de Internet encontram-se acima desse valor.	62,96% das páginas de Internet encontram-se acima desse valor.	55,56% das páginas de Internet encontram-se acima desse valor.	55,56% das páginas de Internet encontram-se acima desse valor.

<sup>9</sup> Aqui temos referido 6 páginas de Internet porque encontramos 3 páginas de Internet – Faro, Felgueiras e Montijo – com a mesma nota e portanto todas em 4º lugar.

Podemos observar que Lisboa detém a liderança em quase todos os elementos com excepção do capital relacional onde a Covilhã aparece como a autarquia com maior número de intangíveis nesta categoria. Com as piores notas aparece quase sempre Póvoa de Lanhoso, assim como, Arouca, Lamego e Chaves as quais aparecem como piores praticas em quase todos os elementos.

A melhor média é obtida no capital humano revelando-se como o elemento com mais respostas positivas e por isso com maior presença nas páginas de Internet, revelando que há preocupação por parte das autarquias em colocar intangíveis nas suas web pages sobre esta categoria. A pior média é obtida em capital relacional, o que pode demonstrar que a principal função de um website enquanto canal de comunicação não esteja ainda a ser utilizada em pleno.

## **Conclusões**

Nas economias de hoje verifica-se uma crescente importância do capital intelectual na criação de vantagens competitivas nas organizações e nos territórios. As cidades e regiões respondem a desafios cada vez maiores, competindo por activos e actividades económicas assentes no conhecimento, ambientes institucionais impulsionadores da inovação e infra-estruturas tecnológicas modernas e adequadas à intercederão de indivíduos e organizações. As cidades emergem com importância crescente na evolução das formas de organização territorial onde a produção e distribuição de conhecimento tem significado cada vez maior no crescimento económico, emprego e níveis de bem-estar.

Os poderes locais têm que conseguir responder e resolver os problemas associados a estas transformações nas formas de trabalho e viver cada vez mais dependentes do capital intelectual. Este constitui um recurso decisivo para o desenvolvimento do território. Torna-se necessário avaliar em cada momento o estado do capital intelectual dos territórios para o poder gerir da melhor forma no sentido de encontrar soluções criativas que tornem as cidades mais competitivas, mais atractivas para quem as escolhe para viver, trabalhar ou visitar.

As administrações públicas locais devem aproveitar as potencialidades que advêm da utilização das TIC na prestação de melhores serviços aos cidadãos, através do *e-government*. A Internet é uma ferramenta importante ao nível da administração pública, pois possibilita um relacionamento bidireccional entre os cidadãos e as

instituições de forma transparente, directa e personalizada, pelo que deve ser feita uma gestão adequada dos conteúdos e serviços, presentes nos seus páginas de Internet.

As páginas Web das câmaras municipais têm um papel importante no desenvolvimento do território local. Estas podem constituir instrumentos para o desenvolvimento desse território.

A avaliação das Web pages das câmaras municipais através do modelo de Queiroz pode constituir uma análise instrumental para chegar ao capital intelectual do território, pode constituir uma base para aferir o capital intelectual do território.

Os resultados obtidos neste estudo mostram que as grandes autarquias de Lisboa e Porto como aquelas com melhor nota em capital intelectual mas, também, outras de menor dimensão como Covilhã, Felgueiras, Loulé, Sines, Faro e Marinha Grande obtiveram notas relevantes evidenciando preocupação em disponibilizar informação e serviços junto dos cidadãos e empresas. Apesar de 55,56% das câmaras terem obtido nota superior à média geral de capital intelectual, as piores notas revelam o muito que há a fazer neste âmbito se as autarquias quiserem ter protagonismo na promoção e desenvolvimento de espaços e comunidades de excelência retirando as maiores vantagens da utilização das TIC.

Estas constatações poderão ajudar governos locais a melhor gerirem os desafios cada dia mais exigentes da sociedade da informação.

## **Referências bibliográficas:**

Andriessen, D. e Stam, C. (2004). “The intellectual capital of the European Union”, Centre for research in intellectual capital, INHOLLAND, University of professional education, de Baak, Management Centre VNO-NCW. <http://www.intellectualcapital.nl/artikelen/ICofEU2004.pdf>

Bossi, Alexandre; Fuertes, Yolanda; Serrano, Carlos (2001). “El Capital Intelectual en el Sector Público”. <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cipub/cipub.htm>

Edvinsson (2003). “IC Entrepreneurship for knowledge capital as the new source of wealth of nations”. <http://www.wspiz.pl/~unesco/articles/book3/tekst2.doc>

Edvinsson, L., Roos, J., Roos, G. Dragontti, N. (1997). “Intellectual capital: Navigating the new business landscape”, MacMillan Business

Kaplan, R. and Norton, D. (1996). “The balanced scorecard: Translating strategy into action”, Harvard Business School Press, Boston.

Malhotra, Yogesh (2003). “Measuring knowledge assets of a Nation: knowledge systems for development”.  
<http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementMeasurementResearch.pdf>

Marti, José (2001). “La Gestión Del Conocimiento Y Del Capital Intelectual”.  
[http://www.terra.es/personal7/jm\\_viedma/publicaciones/gci-Dintel.pdf](http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/gci-Dintel.pdf)

Marti, José (2003). “CICBS: Cities’ Intellectual Capital Benchmarking System”.  
[http://www.terra.es/personal7/jm\\_viedma/publicaciones/CICBStrad.pdf](http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/CICBStrad.pdf)

Mello, S., Cohen, F. e Oliveira, P. (2003). “Avaliação de capital intelectual das páginas web das assembleias legislativas brasileiras”, Monografia apresentada ao curso de Pós graduação “lato sensu” do Instituto de Educação Continuada, Belo Horizonte.  
<http://www.almg.gov.br/bancoconhecimento/monografias/Monografia%20-%20capital%20intelectual.pdf>

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). “The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation”, Oxford University Press.

Oliveira, J. N., L. Santos e L. Amaral, (2003). Guia de Boas Práticas na Construção de Web Sites da Administração Directa e Indirecta do Estado, Gávea – Laboratório de Estudo e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, Universidade do Minho, Guimarães, Portugal. <http://www.unic.pt/NR/rdonlyres/CED97D92-36CA-4BFA-AE8F-71065929661F/1160/GuiaBoasPraticas.pdf>

OECD (2003). “The e-government imperative: main findings”, Policy brief.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/60/60/2502539.pdf>

QUEIROZ, Alexandre Bossi. La medición del capital intelectual en el sector público. Zaragoza, 2003. 373 p. Tese (doutorado) - Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Orientadora: Lourdes Torres Pradas.

Santos, Oliveira e Amaral (2003). “Método de Avaliação da Presença na Internet dos Organismos da Administração Directa e Indirecta do Estado” – UMIC.  
<http://www.osic.unic.pt/publicacoes/MetodoAvaliacao2003.pdf>

Santos, Leonel Duarte; Amaral, Luís Martins; Rodrigues, Maria de Lurdes (2005). Avaliação da presença na Internet das câmaras municipais portuguesas em 2003, UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento, Lisboa.  
<http://www.osic.unic.pt/publicacoes/PresencanaInternetdasCamarasMunicipais.pdf>

Serrano, A.;Gonçalves, F. e Neto, P.(2005). “Cidades e Territórios do Conhecimento, Um novo referencial para a competitividade”. Associação Portuguesa para a Gestão do Conhecimento, Edições Sílabo.

Sveiby, Karl-Erik (2004). “Methods for measuring the intangible assets”.  
<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>

UMIC (2003). “Avaliação externa de páginas de Internet dos organismos da administração directa e indirecta do estado”, 2ª edição-relatório final, UMIC - unidade de missão inovação e conhecimento, Accenture.  
[http://www.aceso.unic.pcm.gov.pt/estudos/accenture\\_2003.pdf](http://www.aceso.unic.pcm.gov.pt/estudos/accenture_2003.pdf)

UMIC (2003). “Plano de Acção para a Sociedade da Informação”.  
[http://www.unic.gov.pt/NR/rdonlyres/B3FDD123-98AF-4F47-A10B-AFBEE46E25E3/138/I\\_Plano\\_Accao\\_SI.pdf](http://www.unic.gov.pt/NR/rdonlyres/B3FDD123-98AF-4F47-A10B-AFBEE46E25E3/138/I_Plano_Accao_SI.pdf)

UMIC (2003). “Plano de Acção para o Governo Electrónico”.  
[http://www.unic.gov.pt/NR/rdonlyres/2EE26926-CC92-4FE4-AFCD-A9E2E1983E54/137/II\\_Plano\\_Accao\\_eGov.pdf](http://www.unic.gov.pt/NR/rdonlyres/2EE26926-CC92-4FE4-AFCD-A9E2E1983E54/137/II_Plano_Accao_eGov.pdf)

UMIC/OSIC (2004). Câmaras Municipais 2004 - Inquérito às tecnologias da informação e da comunicação. <http://www.unic.pcm.gov.pt/NR/rdonlyres/97EDE07C-D768-4BFC-B88B-421E43763B78/3290/CM2004.pdf>

Sites importantes:

<http://www.posc.mctes.pt/>

<http://www.w3.org/>

<http://www.unic.gov.pt/>