



Economía, Sociedad y Territorio
ISSN: 1405-8421
est@cmq.edu.mx
El Colegio Mexiquense, A.C.
México

Pereira-Reduto Cameira, Tânia; Santos-Natário, Maria Manuela
Dinâmicas de relacionamento nas câmaras municipais
Economía, Sociedad y Territorio, vol. XV, núm. 49, septiembre-diciembre, 2015, pp. 723-746
El Colegio Mexiquense, A.C.
Toluca, México

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11140808006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

Dinâmicas de relacionamento nas câmaras municipais

Dynamics of relationships in municipals

TÂNIA PEREIRA-REDUTO CAMEIRA*
MARIA MANUELA SANTOS-NATÁRIO**

Resumo

O modelo de governação em rede significa comunicar com as mais diversas instituições, discutir objetivos e estabelecer relações de cooperação entre os nós estabelecidos dentro da rede, mas também dentro da instituição. Assim, este trabalho procura refletir sobre as dinâmicas de relacionamento entre os departamentos das câmaras municipais. O estudo centra-se na análise das estratégias inovadoras utilizadas dentro dos municípios. Foram consideradas três câmaras municipais do interior de Portugal: Gouveia, Guarda e Sabugal. Os resultados apontam para a não existência internamente de características de Governação em rede nos três municípios em análise, carecendo de uma maior dinâmica de relacionamento em rede.

Palavras-chave: Governação, redes, cooperação, municípios, desenvolvimento local.

Abstract

The network governance model is founded in the communication with different institutions and requires cooperation between the several local actors, but also cooperative relationships within the institution. Thus, the aim of this paper is to reflect about the dynamics of the relationship between the municipals' departments. The present study analyses innovative strategies used by three municipals of the interior of Portugal: Gouveia, Guarda and Sabugal. The results point out the inexistence of characteristics of network governance in the three municipals under study and that they still need to develop a more dynamic network relationship.

Keywords: Governance, network, cooperation, local autarchies, development.

*Instituto Politécnico da Guarda. Correio-e: taniacameira1@gmail.com

**Instituto Politécnico da Guarda. Correio-e: m.natario@ipg.pt

Introdução

Os municípios assumem uma importância acrescida na gestão e desenvolvimento económico das áreas territoriais que lhe são adstritas. A governação é um conceito complexo e ao mesmo tempo abrangente, inclui diversos atores locais económicos e sociais. Trata-se de um termo já há muito integrado na vida das empresas, mas que nos últimos vinte anos começou a ser transferido para os assuntos da administração pública.

Este conceito em qualquer tipo de organização constitui a mediação entre os vários participantes e a relação entre as questões corporativas, com o objetivo de serem tomadas as melhores decisões. Neste contexto, a questão que se coloca é como o conceito pode ser alargado à esfera da administração pública e tentar perceber em que medida contempla a colaboração entre o Estado e a sociedade civil de modo a assegurar o interesse público.

Saliente-se que segundo Rodrigues (2011) o essencial do sistema de governação é proporcionar as condições básicas para que as organizações públicas prossigam com isenção o interesse geral e promovam o valor público para a sociedade, garantindo em simultâneo um funcionamento na base de valores como a eficácia e a eficiência, mas também outros valores tão importantes como a qualidade, a equidade, a transparência, a legalidade e a *accountability* (prestaçāo de contas/responsabilidade).

Estas novas realidades levam a equacionar se a governação na administração pública, aquando da definição de objetivos e estratégias de desenvolvimento, chama a si os diversos *stakeholders* (interessados coletivos ou individuais) e se a governação envolve a participação no processo decisório, com base no diálogo e cooperação, atuando em rede.

Neste contexto o modelo de governação em rede, quer nas organizações quer na administração pública, é um modelo emergente. Governar em rede, significa comunicar com as mais diversas instituições, discutir objetivos e estabelecer relações de cooperação entre os nós estabelecidos dentro da rede. O trabalho em rede leva à intervenção de diversas entidades no sentido de serem criadas as melhores soluções indispensáveis ao desenvolvimento e crescimento sustentável.

O objetivo deste trabalho é analisar o funcionamento das câmaras municipais em termos de governância, em particular em termos de dinâmicas de interações internas, procurando avaliar o relacionamento entre os diversos departamentos das câmaras municipais e o seu comportamento em termos de colaboração e partilha de informação. Foram consideradas três câmaras municipais do interior de Portugal: Gouveia, Guarda e Sabugal.

Neste contexto, pretende-se no ponto 2 explorar o tema da governação municipal. Além de ser explorado o conceito de governação, são abordadas algumas formas de governação nomeadamente em rede. Posteriormente no ponto 3 formulam-se as hipóteses e apresenta-se a metodologia utilizada. No ponto 4 apresentam-se os dados recolhidos através dos questionários aplicados aos departamentos das três câmaras municipais em estudo, no sentido de analisar as dinâmicas de relacionamento entre e dentro eles. Finalmente, no ponto 5 tecem-se as considerações finais.

1. Revisão bibliográfica

1.1. Conceito de governação

Em cada território, os indivíduos e as suas ações não são indivisíveis. Este facto, por si só, poderá ser uma das muitas explicações para que as cidades cresçam a ritmos diferentes, mesmo quando, à partida, têm as mesmas potencialidades.

A resposta aos novos desafios de competitividade territorial passa, também, pela dinâmica com que os vários agentes locais interagem entre si: as instituições regionais, a economia local e o sistema social. Importa criar riqueza sim, mas com coesão social. E no seio desta questão, está a mediação feita pelas instituições regionais, está a Governação, também comumente designada sob a forma dos termos “governabilidade”, “governança”, “governo das sociedades”, “governância” e “*corporate governance*” (Rodrigues, 2011).

Da extensa informação dedicada ao tema da Governação, verifica-se que este conceito não encerra, em si, uma definição. Ele é pois um conceito complexo, que consoante os vários autores, assim vai ganhando diferentes abordagens. Não obstante de ser um termo já há muito integrado na vida das empresas, começou, nos últimos 20 anos, a ser transferido para os assuntos da Administração Pública. Esta transferência surgiu da necessidade de alterar os paradigmas de gestão das organizações públicas dada a sua crescente complexidade resultante do aprofundamento das relações com os cidadãos (Rodrigues, 2011).

Segundo, a OCDE (1999: 6), a governação:

é o sistema pelo qual os negócios das empresas são direcionados e controlados. A estrutura da governança especifica a atribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, assim como, os dirigentes, acionistas e outros *stakeholders*, e detalha as regras e procedimentos para tomada de decisões no que se refere a assuntos corporativos. Este deve especificar a distribuição dos direitos e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. Deve oferecer as bases, para que os objetivos da empre-

sa sejam estabelecidos, definindo os meios para os alcançar e os instrumentos para monitorizar o desempenho.

António (2003), por sua vez, propõe dois sentidos para o tema da Governação. Num sentido restrito o termo descreve o sistema formal de prestações de contas da gestão de topo aos acionistas, num sentido lato inclui-se toda a rede de relações formais e informais que envolvem a empresa e as suas consequências para a sociedade em geral. Transferindo o termo para a administração pública, Innerarity (2010) sintetiza a ideia da colaboração entre o Estado e a sociedade civil para a regulação dos assuntos coletivos com critérios de interesse público (neste caso, os cidadãos são comparados aos acionistas, já que através do pagamento de impostos, são eles os verdadeiros proprietários das organizações públicas, elegendo os políticos para sua representação).

Assim sendo, importa clarificar o conceito de interesse público. Sem reunir grande consenso entre vários autores, pelo seu carácter subjetivo, está inerente à ideia do que é justo ou bom, à ideia do bem-comum da sociedade (Amaral, 1999). Nesta relação de interesse existem dois pólos, o sujeito (coletivo) que sente a necessidade e o bem capaz de a satisfazer (Rodrigues, 2011). Segundo Rodrigues (2011), o conjunto das necessidades públicas, designa-se de interesse público, cabendo à gestão pública ponderar os interesses dignos de proteção. A eficácia desta ponderação ganha sentido num contexto de relacionamento entre os vários interessados, para além do poder político: os *stakeholders*.

Freeman (1984) define *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar, ou ser afetado, pela realização dos objetivos de uma organização, como sejam os acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, governo e elementos da comunidade (Clarkson, 1995). Representando estes os atores relevantes para a sobrevivência da organização no longo prazo, num contexto de boa governação.

Ao nível da Administração Pública, a governação deve chamar a si os vários interessados, dos sectores privado e social, aquando da definição de normas e discussão de estratégias de desenvolvimento, assegurando assim, um fortalecimento na aceitação de mudanças e reformas quando implementadas.

Diversas instituições internacionais (União Europeia, OCDE, Banco Mundial, etc.) propõem princípios de governação que, quando aplicados pelas organizações, convergem para um equilíbrio da satisfação das necessidades de todos estes interessados, alcançando os objetivos primordiais que são o desenvolvimento económico e o desenvolvimento humano sustentado. Na base destes princípios está a premissa/ crença que quanto melhor for o sistema de governação (assente nos princípios que propõem),

maior será a garantia de sucesso das respetivas políticas de desenvolvimento (Swanson, 1999; Kaufmann *et al.*, 2006).

A Governação Europeia (CE-UE, 2001) sugere cinco princípios/valores como basilares de uma boa governação, como exemplos de boas práticas na governação das organizações, sendo eles:

- a) Abertura: adotar formas transparentes de trabalho, com linguagem acessível ao grande público.
- b) Participação: o reforço da participação (dos *stakeholders* nas tomadas de decisão) provoca uma maior confiança no resultado final.
- c) Responsabilização: prestação de contas, explicação das atuações com a assunção dos respetivos impactos.
- d) Eficácia: avaliação da oportunidade e dos impactos futuros das medidas a tomar.
- e) Coerência: entre políticas e medidas.

Independentemente das várias propostas e das várias estruturas para o alcance de uma boa governação, a base está na chamada *accountability*, que, para que possa existir e ser efetiva, os mecanismos de transmissão de informação e de conhecimento têm de ter garantia de transparência (Rodrigues, 2011).

1.2. Formas de governação: integração hierárquica, mercado e rede

Uma vez definido, de forma geral, o conceito de Governação, importa saber como esta se processa de forma efetiva, junto das organizações, como são coordenadas as atividades, dos vários *stakeholders*, dentro de uma organização ou entre várias organizações, para que os objetivos comuns sejam alcançados. Destacam-se essencialmente três modelos: a integração das atividades pela hierarquia, a integração pelo mercado, e por último, a integração através de redes.

A integração pela hierarquia é efetuada através de uma linha de comando, onde se estabelecem relações formais e impessoais sob a forma superior versus subordinado. Estas relações caracterizam-se por serem de autoridade e controlo, geralmente inflexíveis, num sistema de regras orientado para os procedimentos (Rodrigues, 2011). Ou seja, a autoridade da coordenação é feita através da ordem administrativa, em que os responsáveis controlam o sistema numa abordagem *top-down* (Ferraz-Esteves de Araújo, 2005). Trata-se de uma conceção tradicional da organização burocrática de cariz centralizador onde a hierarquia intervém e controla diretamente o fornecimento de serviços (Ferraz-Esteves de Araújo, 2003).

Esta forma de governação, embora ainda existindo como pano de fundo nas atuais organizações públicas, teve a sua origem na sociedade industrial caracterizada pela especialização e pela divisão do trabalho, isto é, as teorias de organização do trabalho defendidas pelos clássicos Adam Smith, e outros, eram transpostas para a realidade das instituições públicas (Ferraz-Esteves de Araújo, 2005).

Porém, com as mudanças ocorridas no meio envolvente e especificidades de algumas organizações, a integração hierárquica foi deixando de ser um modelo adaptado a estas novas realidades. A reduzida flexibilidade na decisão, a ausência de incentivos no controlo de custos, a falta de transparência, a ausência de responsabilização e de inovação e a ênfase nos procedimentos (ao invés do desempenho) foram as principais desvantagens que despoletaram a transição para modelos de organização alternativos (Ferraz-Esteves de Araújo, 2003).

A integração pelo mercado tem a sua ênfase nos preços. Isto é, o mercado baseia-se na concorrência entre as empresas, pelos melhores preços, resultando daí um preço de equilíbrio entre a procura e a oferta (Rodrigues, 2011).

A mencionada dificuldade no controlo de custos (originando ineficiências), por parte das organizações públicas, e as assimetrias (impactos desiguais nos rendimentos da sociedade) geradas pela concorrência im perfeita, por parte do mercado, segundo Ferraz-Esteves de Araújo (2003), levaram o Estado a assumir uma das duas posturas, consoante a limitação identificada (ineficiência do Estado ou falhas do mercado):

- a) Postura Passiva: assumida nos casos onde é observada ineficiência na gestão dos recursos públicos. O Estado transfere atividades para o mercado, através da privatização de serviços públicos, da liberalização, da desregulação e da subcontratação.
- b) Postura Ativa: assumida nos casos em que o mercado gera desigualdades na prestação de serviços públicos ou quando a salvaguarda do interesse geral e da qualidade do serviço se sobrepõem ao controlo de custos. O Estado substitui o mercado, intervém, sob a forma de “empresa pública”, no fornecimento de serviços públicos.

Em qualquer dos casos a coordenação, por parte da Administração Pública, é indispensável, para que se evitem desvios no alinhamento dos objetivos e para que haja uma demarcação das responsabilidades entre a organização pública e os vários atores (direitos e deveres). Esta demarcação é geralmente traduzida em contratos escritos sob o *olhar atento* do papel regulador do Estado.

Assiste-se, portanto, a uma mudança de paradigma na gestão da Administração Pública, isto é, a Administração Produtora/Prestadora de Serviços é substituída pela Administração Reguladora (Rodrigues, 2011).

O meio envolvente é um estímulo à mudança. As novas exigências, as limitações orçamentais, os novos conhecimentos, o crescente envolvimento dos cidadãos nas tomadas de decisão, a complexificação dos problemas colocaram as organizações públicas numa posição, em que elas próprias, de forma isolada, não conseguem alcançar os objetivos (de forma efetiva e em tempo útil) nem acompanhar os pressupostos da competitividade. Surge, por isso, uma nova abordagem na coordenação, a integração em rede.

A integração em rede tem como bases a união de esforços, a conjugação de conhecimentos multidisciplinares, a colaboração entre várias organizações para que os objetivos sejam alcançados de forma abrangente e plena. Trata-se de, através de acordos e de recursos comuns, estabelecer alianças estratégicas, não só entre organizações públicas, mas também entre o sector público e privado, e sector público e social (Rodenes *et al.*, 1997).

Segundo Rodrigues (2011), as relações de mercado são substituídas pelas relações inter-organizacionais, que deverão proporcionar, sem perdas de identidade e cultura, benefícios mútuos para cada organização, mediante uma coordenação.

É neste contexto que a Administração Pública tem de exercer a sua coordenação. Novos problemas requerem novas formas de colaboração que se pressupõem mais voluntárias, mais flexíveis, mais informais e mais dinâmicas (Ferraz-Esteves de Araújo, 2003).

Para Bogason (2000), nas condições atuais, as políticas públicas não são criadas só por uma organização, mas por uma rede de atores, que desenvolvem uma ação coletiva numa determinada área. A governação local é portanto, atualmente, uma estrutura diversificada em que se exigem novas competências (ao nível do relacionamento e negociação) e novos estilos de liderança (incluindo partilha de liderança) aos dirigentes.

Segundo o Ferraz-Esteves de Araújo (2005), a fragmentação no fornecimento dos serviços introduziu uma nova disposição institucional em que a coordenação inter-organizacional se tornou um fator crítico. A diversidade e a variedade destas estruturas, que agem de forma independente e autónoma, no fornecimento de serviços, implicam grandes mudanças na coordenação.

A gestão, nestes moldes, não está facilitada, tanto pela dispersão de informação (não havendo lugar a maior autoridade por parte de quem detém o conhecimento) como pela inexistência da relação superior vs

subordinado, cuja supervisão e controlo eram feitos de forma direta (Ferraz-Esteves de Araújo, 2005).

A estruturação destas relações, segundo Ferraz-Esteves de Araújo (2005), deve assentar no desenvolvimento de atividades de comunicação horizontal (e vertical por parte das chefias dos diferentes níveis). A solução passa por promover e melhorar o sistema de comunicação entre os vários atores.

1.3. Características da governação em rede

A tendência atual de governação, seja ao nível das empresas seja ao nível da Administração Pública, é a coordenação em rede. Trata-se de um modelo emergente para o crescimento económico (Rodrigues, 2011).

Num ambiente envolvente de incerteza, imprevisibilidade, mudança e conhecimento em que as organizações atualmente atuam, o modelo piramidal revela-se inadequado. As soluções das atuais questões não estão confinadas a espaços físicos limitados. Da sociedade emergem tendências de resolução de situações mais complexas, mais exigentes ao nível da eficácia, eficiência, rentabilidade dos recursos públicos e da especialização do pessoal. Há que criar condições de resposta adequadas a problemas de natureza transversal, e a solução passa por considerar a rede como princípio fundamental da governação, isto é, solução que se pauta pela diferenciação, fragmentação e externalização (Neves, 2010).

Para Castells (1996) as redes são estruturas abertas, capazes de se expandir de forma ilimitada, integrando novos nós, desde que consigam comunicar dentro da rede. O que pressupõe a existência de entidades que se posicionam como nós, e ligações entre os nós, por onde se estabelecem fluxos de troca, podendo estes ser bens materiais, informação ou tecnologia (Corvelo, 2001).

Wilson e Jantrania (1995) definem que uma rede é uma estrutura representativa de uma forma de organização complexa, que envolve cooperação e partilha de objetivos, recursos e competências e implica confiança. Neves (2010) aponta mesmo a confiança como elemento integrador fundamental da rede, pois sem uma cultura forte de confiança, é difícil criar e manter as redes. Monsted (1995) vai mais longe, afirmando que sem confiança não é possível falar de redes.

As relações de confiança reforçam os compromissos e a cooperação. Baseiam-se nos contactos pessoais entre os vários atores e vão-se fortificando à medida que os laços entre os atores perduram no tempo e os resultados da relação frutificam (Vazquez-Barquero, 1999).

Assim, as relações entre organizações, segundo Grabher (1993), possuem as seguintes características:

- a) Transações dentro de um contexto de reciprocidade, por oposição ao mercado e à hierarquia.
- b) Relações de interdependência e não de independência, como no mercado; e dependência, na hierarquia; no sentido em que os resultados de cada organização afetam as restantes organizações.
- c) Sistema de interações e interligações múltiplas.
- d) Conjunto de vínculos frágeis cuja inter-relação, apoiada no acesso à informação, na aprendizagem interativa e na difusão da inovação imprime força à rede.
- e) As relações entre as organizações podem ser assimétricas, de carácter hierárquico, convertendo-se o poder num elemento de funcionamento da rede; isto é, a própria dinâmica da rede contempla o estabelecimento de relações de poder internas.

São elencadas várias razões para que as organizações prossigam os seus fins com base nas redes, nomeadamente, a redução dos custos (face a uma fusão total), eventuais barreiras regulamentares ou políticas, multiplicidade de objetivos, complexidade dos problemas, aproveitamento das competências específicas de cada organização ou de cada indivíduo, preenchimento de lacunas, criação de produtos e serviços integrados, inovação, menor exposição ao risco, diversificação das apostas e redução dos custos de transação (Corvelo, 2001).

Neste cenário, a coordenação faz-se pela cultura comum, pelas referidas relações de confiança entre os atores, e não pela unidade de comando ou pelo preço. Há uma procura partilhada de acréscimo de valor. Os ganhos resultantes das redes, segundo (Neves, 2010) são vários:

- a) Ganhos estratégicos através da partilha de competências, objetivos e estratégias.
- b) Ganhos económicos pela redução dos custos, pela qualidade dos investimentos e pela evolução na cadeia de valor.
- c) Ganhos comportamentais através da confiança, laços estabelecidos e pelo desenvolvimento de uma cultura comum.

As redes não se criam de forma espontânea ou por mero contrato, elas são o resultado do estabelecimento sucessivo de relações, de reorganização regular de estruturas e podem evoluir para “organizações” estáveis. Segundo, Anunciação e Zorrinho (2006) existem, condições favoráveis para a viabilidade das redes através das características seguintes:

- a) Condicionamento das participações enquadradas no objetivo global da rede.

- b) Adequação ao ritmo de funcionamento.
- c) Aceitação da estrutura base de funcionamento.
- d) Eficiência e eficácia organizacional.
- e) Perda de autonomia base para a harmonização das diferentes participações.
- f) Diluição das fronteiras pela participação conjunta em diversas cadeias de valor.
- g) Excelência nos resultados, na base das relações estabelecidas.

Neves (2010), chama a atenção de que a ação pública tem particularidades intrínsecas, e que existem constrangimentos históricos e estruturais (nomeadamente a organização hierárquica e sectorial) que dificultam a adoção de uma verdadeira coordenação em rede. Neste sentido, apresenta linhas de força para a Administração Pública adotar, de forma consistente, este modelo de governação:

- a) Articulações interinstitucionais, justificando que as transformações não passam por desempenhos organizacionais isolados nem se compadecem com rigidez de papéis.
- b) Organizações em rede são inevitáveis porque é necessário o contributo de diferentes entidades para se alcançarem soluções.
- c) Parcerias público-privadas uma vez que o Estado não é auto-suficiente e tem de contar com todas as forças sociais para o desenvolvimento económico e progresso social.
- d) Flexibilidade nas ações e nos modelos de organização para alcançar soluções à medida.
- e) Autonomia para uma maior responsabilização pelos resultados e no uso dos recursos.
- f) Participação (abertura ao meio) dos cidadãos na resolução dos problemas.
- g) Descentralização da administração central para a regional ou local.
- h) Importância do papel do território como sendo a escala de diálogo privilegiada para as parcerias, espaço mais facilmente gerível e base de mobilização de vontades e integração de recursos.

O desafio das atuais organizações públicas está em conciliar a continuidade com a mudança (ambiente permanente), a unidade com a diversidade e a interdependência com a diversidade que enriquece. A coordenação em rede destas organizações, não pode ser um processo descontínuo e esporádico, requer o envolvimento contínuo e continuado dos diferentes atores na procura de respostas inovadoras às constantes mudanças e problemas da sociedade. O contínuo funcionamento em rede

exige confiança entre as partes envolvidas, partilha de informação e colaboração numa atitude proactiva para enfrentar o ambiente permanente de mudança com que se deparam as organizações. Neste sentido, Neves (2010) define orientações de coordenação como facilitadoras da integração em rede.

É necessário valorizar o contributo de cada ator para o conjunto, no sentido motivacional. As políticas públicas têm mais recetividade na implementação se houver um forte sentido de implicação. A avaliação das ações deverá estar centrada nos impactos, e não na execução. Há uma responsabilidade partilhada aos níveis local, regional e nacional, ou seja, as ações são simultâneas e efetuadas em várias escalas/frentes. Resistir à necessidade do poder substituindo-o pelo desejo de servir. Ter ética no diálogo ao nível da confiança, competência e reconhecimento. Assim, a competitividade, a produtividade e a empregabilidade exigem uma concertação de ações de diferentes instituições (públicas ou privadas) por parte do Estado. É necessária uma perspetiva abrangente dos problemas.

2. Hipóteses e metodologia

O objetivo deste trabalho é saber como é que funciona cada câmara municipal em termos de dinâmicas de interações internas, procurando analisar o relacionamento entre os diversos departamentos das câmaras municipais. Foram consideradas três câmaras municipais alvo de pesquisa do interior de Portugal: Gouveia, Guarda e Sabugal.

2.1. Hipóteses

As hipóteses constituem supostas respostas ao problema a ser investigado, são proposições que se formam e que serão aceites ou rejeitadas depois de devidamente testadas (Lakatos y Marconi, 2004). Todo o processo de elaboração de hipóteses é de natureza criativa exigindo do investigador conhecimento acerca do estudo em causa.

As hipóteses elaboradas neste trabalho de investigação foram:

Hipótese 1: A dinâmica da comunicação é influenciada pela envolvente contextual.

Hipótese 2: Os valores da instituição influenciam a dinâmica da comunicação.

Hipótese 3: O sistema de recompensa influencia a comunicação. Com a elaboração destas hipóteses pretende-se avaliar a dinâmica de interações internas e de colaboração dos municípios em análise, dado que a comunicação entre os departamentos é um dos aspectos fundamentais, permitindo uma aproximação de avaliação da existência de redes internas de

interação e colaboração. Além disso, pretende-se determinar que dimensões/fatores poderão influenciar essa dinâmica e contribuir para promover e estimular as redes dentro da organização, para se desenhar políticas que concorram para esse fim.

O modelo de governação em rede, requer segundo Ferraz-Esteves de Araújo (2005), a estruturação das relações, assentes no desenvolvimento de atividades de comunicação horizontal (e vertical por parte das chefias dos diferentes níveis), como já foi referido na revisão de literatura. Neste contexto, é fundamental o pleno, eficiente e eficaz funcionamento do sistema de comunicação entre os vários atores, no sentido de facilitar a transmissão de conhecimentos e a fluidez da informação, em particular entre os departamentos.

Para estimular a colaboração entre os diversos departamentos de uma organização, segundo Von Stamm (2005), é fundamental ter linhas de comunicação abertas e um bom sistema de comunicação, no sentido de entender o processo de colaboração e qual o seu papel nesse processo.

2.2. Amostra e colheita de dados

A seleção da amostra, ou seja das pessoas a quem foram aplicados os inquéritos, foi criteriosa, optando por se escolherem os chefes dos departamentos das câmaras municipais alvo deste estudo: Gouveia, Guarda e Sabugal.

Para uma melhor uniformização e análise da informação a recolher foram selecionados os departamentos a analisar designadamente: Administração Geral e Recursos humanos (DAGRH); Planeamento Urbanístico e Obras (DPUO); Desenvolvimento Educativo, Social e Cultural (DDESC); e o Planeamento Económico-Financeiro (DPEF).

Para ajudar à compreensão e consequente justificação da escolha da amostra da pesquisa serem os chefes de departamento/divisão, realizou-se uma consulta ao que está legislado, nomeadamente ao Decreto-Lei n.º323/89 de 26 de setembro.

O estatuto do pessoal dirigente da função pública, aprovado pelo Decreto-Lei n.º323/89, de 26 de setembro, prevê que a sua adaptação à administração local se faça mediante decreto-lei. Assim sendo o Governo decretou o seguinte: o Decreto-Lei n.º 323/89, de 26 de setembro, com exceção do capítulo III e do Art.º 23.º, aplica-se ao pessoal dirigente das câmaras municipais e dos serviços municipalizados.

Este Decreto-lei (323/89) no Art.º 2.º refere que os cargos dirigentes da administração municipal são: *a)* Diretor municipal; *b)* Diretor-delegado; Diretor de departamento municipal; *d)* Diretor de serviços;

e) Chefe de divisão municipal; f) Chefe de divisão; g) Diretor de projeto municipal.

Considerando que as funções dos diretores de departamento são abrangentes, uma vez que dirigem e avaliam o pessoal que integram a respetiva divisão, são também estes os interlocutores entre o que é decidido pelo executivo municipal e a aplicação dessas mesmas decisões, são eles que colocam em prática os planos de atividades dos executivos municipais.

A opinião dos diretores de departamento é deste modo considerada importante neste estudo, atendendo a que nessa opinião se encontram refletidas muitas situações nomeadamente a de como funciona a instituição, em termos de interações internas, se existe comunicação e partilha de informação dentro da instituição, se existem valores, como a confiança, respeito, partilha de objetivos, se a recompensa é igualmente tida em conta e se o trabalho é agradável.

Após deslocação a cada uma das três câmaras municipais a estudar, foram aplicados os questionários entre os dias 21 de setembro e 4 de outubro de 2012 aos chefes das divisões acima referidas. Tratando-se de três câmaras municipais: Guarda, Sabugal e Gouveia, foram aplicados ao todo 12 questionários.

O questionário é constituído por dez frases todas elas relacionadas com as questões da colaboração e cooperação dentro da instituição, utilizando para cada uma delas a escala tipo *Lickert*. Esta escala serve para medir os níveis de opinião e de satisfação obtidos em cada resposta. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude das pessoas que preenchem o questionário em relação a cada afirmação. As respostas dadas de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto que as respostas das quais se discordam devem receber valores negativos ou baixos (Baker, 2005). A escala aplicada vai de 1 a 5, em que o número 5 é correspondente a uma opinião excelente, o número 4 corresponde a uma opinião boa, o número 3 a uma opinião média, o número 2 a uma opinião pobre e o número 1 a uma opinião terrível ou nunca.

O tratamento, a interpretação e análise dos dados recolhidos dos questionários realizaram-se através de metodologia descritiva e inferencial, utilizando a aplicação estatística SPSS (versão 19).

São considerados três grupos de respostas designados por: comunicação, valores e recompensa. Cada grupo é constituído por determinadas questões com conteúdo semelhante, cujas médias das respostas dadas são tratadas e analisadas, tendo como referência os valores da escala de opinião aplicada no questionário (escala de *likert*).

Deste modo o grupo da comunicação engloba as questões que refletem a opinião dos inquiridos relativamente à comunicação designadamente ao estímulo da comunicação e partilha da informação na instituição. O grupo dos valores engloba as questões que refletem a opinião dos inquiridos sobre os valores da instituição, tais como confiança, respeito, partilha de visão e objetivos. No grupo da recompensa estão incluídas as questões cujos resultados obtidos expressam a opinião acerca da recompensa se é ou não dividida de igual forma por todos na instituição e a opinião dos inquiridos sobre o trabalho ser ou não agradável.

Quando se pretende desenvolver a organização através da colaboração, a utilização da metodologia de Von Stamm (2005), permite com alguma simplicidade tirar ilações sobre o seu comportamento em matéria de colaboração. Esta metodologia assenta no somatório das 10 questões em que é atribuído uma classificação de tipo *likert* de 1 a 5, em que 1 corresponde a nunca e 5 corresponde a sempre. Se os totais alcançados atingirem um total de 50 pontos, a organização está de parabéns, de 45-49 tem uma organização rara, de 40-44 necessita aumentar as linhas de comunicação, e se obtém 39 ou menos deve organizar um grupo para discutir formas de aumentar a colaboração antes que seja tarde.

As questões consideradas e definidas por Von Stamm (2005) foram:

1. A instituição estimula a comunicação favorecendo a discussão, fornecendo áreas de trabalho abertas, painéis de notícias e de comunicados.
2. Na instituição partilha-se amplamente a informação através de reuniões de grupo, *newsletters*, correio eletrónico, circuito de tv fechado, relatórios financeiros e de desempenho.
3. Na instituição verifica-se um elevado nível de confiança e respeito pelos outros.
4. Nós encorajamos as pessoas a colaborar nos projetos e permitimos-lhe a identificação de potenciais projetos.
5. Temos uma política de compensação que recompensa os esforços de colaboração bem como os esforços individuais.
6. Na nossa organização, os valores, a visão e os objetivos são claramente entendidos por todos e encorajamos os grupos e individualmente a clarificar os valores e a visão.
7. Recompensa e risco são divididos de forma igual por todos.
8. Temos instrumentos que avaliam e estimam a colaboração e a formação de grupos e todos têm acesso a estes instrumentos.
9. Encorajamos as interações informais entre os departamentos e as funções e uma política aberta para todos.

10. A maioria do tempo, a maioria das pessoas fala do trabalho ser agradável.

Deste modo, procurou-se ainda verificar estas condições para cada departamento no sentido de avaliar os comportamentos dos diferentes departamentos da instituição (câmara) em matéria de colaboração.

3. Análise de dados

Segue-se agora a apresentação dos dados recolhidos através dos questionários aplicados aos departamentos das três câmaras municipais em estudo, no sentido de analisar as dinâmicas de relacionamento entre e dentro eles.

O quadro 1 diz respeito à média das respostas dadas às questões incluídas no grupo da comunicação.

Quadro 1
Comunicação nos departamentos dos municípios da Guarda, Sabugal e Gouveia

<i>Câmaras Municipais</i>	<i>DAGRH</i>	<i>DPUO</i>	<i>DDESC</i>	<i>DPEF</i>
CM Guarda	3,00	3,00	4,00	4,00
CM Sabugal	2,50	2,50	3,50	3,50
CM Gouveia	3,00	3,00	4,00	4,00

Fonte: elaboração própria.

Através da observação do quadro 1 percebe-se que a dinâmica da comunicação é maior nos departamentos dos municípios da Guarda e Gouveia. Os departamentos das câmaras municipais da Guarda e Gouveia apresentam os mesmos valores nas respostas dadas sobre a comunicação, enquanto os departamentos da câmara municipal do Sabugal apresentam médias de respostas inferiores aos outros dois municípios também em análise.

No entanto nos três municípios é comum o fato dos DDESC e DDEF, serem os departamentos que registam médias de respostas mais elevadas, o que significa que são aqueles onde o estímulo da comunicação e a partilha da informação é considerado maior e por conseguinte aqueles que apresentam melhores fluxos de comunicação.

O quadro 2 apresenta os resultados da média das respostas dadas às questões incluídas no grupo dos valores.

Quadro 2
Valores nos departamentos dos municípios da Guarda, Sabugal e Gouveia

<i>Câmaras Municipais</i>	<i>DAGRH</i>	<i>DPUO</i>	<i>DDESC</i>	<i>DPEF</i>
CM Guarda	3,50	2,75	3,25	3,75
CM Sabugal	2,75	2,25	2,50	3,25
CM Gouveia	3,25	2,75	3,25	3,75

Fonte: elaboração própria.

Os dados explícitos no quadro 2 evidenciam que nos departamentos das câmaras municipais da Guarda e Gouveia são onde as médias de resposta sobre as questões relacionadas com o grupo dos valores são mais elevadas.

Os departamentos da câmara municipal do Sabugal apresentam médias de respostas mais baixos, sendo assim o município em que os seus departamentos consideram que os valores como a confiança e o respeito dentro da instituição são mais raros, menos frequentes e por isso menos valorizados.

Os resultados mostram que os departamentos onde se obtiveram médias de respostas mais elevadas sobre as questões dos valores são o DPEF e o DAGRH. Todavia, no geral, nos diferentes departamentos verificam-se médias baixas para os valores, ao nível de confiança e respeito pelos outros, do esforço para encorajar as pessoas a colaborar nos projetos, da compensação para recompensar os esforços de colaboração bem como os esforços individuais e no entendimento dos valores, da visão e dos objetivos da organização, oscilando entre o pobre e o médio, dificultando a dinâmica de interação.

O quadro 3 é referente à média das respostas dadas às questões incluídas no grupo recompensa.

Quadro 3
Recompensa nos departamentos dos municípios da Guarda, Sabugal e Gouveia

<i>Câmaras Municipais</i>	<i>DAGRH</i>	<i>DPUO</i>	<i>DDESC</i>	<i>DPEF</i>
CM Guarda	2,75	3,25	3,00	3,25
CM Sabugal	2,25	2,25	2,50	3,00
CM Gouveia	3,50	3,25	3,75	3,25

Fonte: elaboração própria.

Através da observação do quadro 3 conclui-se que a câmara municipal de Gouveia é a que regista médias de respostas mais elevadas, sobre as questões relacionadas com a recompensa, designadamente nos departamentos DAGRH e DDESC, imediatamente a seguir surge a câmara municipal da Guarda e por último a câmara municipal do Sabugal.

Assim, conclui-se o DDESC da câmara municipal de Gouveia é o que melhores resultados em termos de recompensa apresenta, seguindo-se o DAGRH da mesma câmara municipal, evidenciando um maior estímulo para desenvolver dinâmicas internas de interação e colaboração.

Procurando avaliar o comportamento dos departamentos em termos de colaboração, partilha de informação, de acordo com a metodologia apresentada por Von Stamm (2005), obtiveram-se os resultados constantes no quadro 4, resultado do somatório do conjunto de questões para cada departamento, como já foi referido na metodologia.

Quadro 4
Dinâmicas de Relacionamento entre os departamentos dos
municípios da Guarda, Sabugal e Almeida

<i>Departamentos</i>	<i>Município</i>	<i>Somatório</i>
Administração Geral e Recursos humanos	Guarda	31
Planeamento Urbanístico e Obras	Guarda	30
Planeamento Económico-financeiro	Guarda	36
Desenvolvimento Educativo, Social e Cultural	Guarda	33
Administração Geral e Recursos Humanos	Sabugal	25
Planeamento Urbanístico e Obras	Sabugal	23
Desenvolvimento Educativo, Social e Cultural	Sabugal	27
Planeamento Económico-Financeiro	Sabugal	32
Desenvolvimento Educativo, Social e Cultural	Gouveia	36
Administração Geral e Recursos Humanos	Gouveia	33
Planeamento Urbanístico e Obras	Gouveia	30
Planeamento Económico-Financeiro	Gouveia	36

Fonte: elaboração própria.

Da análise dos resultados alcançados e tendo em conta os parâmetros definidos por Von Stamm (2005), conclui-se que todos os departamentos inquiridos, uma vez que alcançam um total inferior a 39, evidenciam necessidade de organizar um grupo para discutir formas de aumentar a colaboração, se pretendem ser encarados como departamentos mais mo-

dernos e mais pró-ativos e para estimular as dinâmicas de relacionamento entre e dentro os diferentes departamentos dos municípios.

Procurou-se ainda interpretar o modo como se estabeleceu a relação entre as variáveis explicativas e a variável dependente da comunicação e recorreu-se à análise das diferenças de médias dos grupos.

No sentido de testar as hipóteses formuladas, procedeu-se ao cruzamento de variáveis utilizando a análise das diferenças de médias, por forma, a aferirmos sobre a influência de variáveis ligadas à caracterização da seção departamental inquirida, nomeadamente relativas aos departamentos e ao município a que pertence, sobre os resultados obtidos em termos de comunicação, entendida aqui no sentido mais restrito, se a instituição estimula a comunicação favorecendo a discussão e se partilha amplamente a informação.

Os resultados permitem concluir que o tipo de departamento evidenciou influência nos resultados obtidos em termos de comunicação. Todavia, não existem diferenças significativas entre os municípios em termos de comunicação (quadro 5).

A cooperação/colaboração interna ajuda a criar uma cultura partilhada e auxilia os diferentes departamentos da organização a trabalharem em conjunto, a unirem esforços conjuntos na luta por uma causa.

Quadro 5
Diferenças de médias: variáveis contextuais

	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>Observações</i>
Departamentos	10,667	0,004	DESC, PEF>AGRH, PUO
Município	1,000	0,405	

Fonte: elaboração própria.

Os departamentos de Desenvolvimento Educativo, Social e Cultural (DESC) e Planeamento Económico Financeiro (DPEF), são os que apresentam melhores resultados a nível de comunicação.

De seguida procurou-se ainda interpretar o modo como se estabeleceu a relação entre as variáveis explicativas e a variável dependente da comunicação, nomeadamente se os valores e a recompensa influenciam o nível de comunicação, recorrendo-se também à análise das diferenças de médias dos grupos.

Quadro 6
Diferenças de médias: valores e recompensa

	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>Observações</i>
Valores	3,620	0,065	
Recompensa	6,609	0,015	Nível 4>3 e 3,5 >2,5

Fonte: elaboração própria.

Podemos observar que relativamente aos níveis de recompensa o grupo/departamentos com níveis comunicação boa (4) destaca-se dos restantes dos que apresentam uma comunicação média e pobre (quadro 6). O nível de comunicação boa ou frequente (4) está associado aos níveis de recompensa maiores. As recompensas devem ser encaradas no sentido de a organização em geral e o departamento em particular encorajar os colaboradores a cooperar nos projetos, permitindo-lhes a identificação de potenciais projetos, ter uma política de compensação que recompensa os esforços de colaboração bem como os esforços individuais; dividir de forma igual por todos a recompensa e o risco e de ter instrumentos que avaliam e estimulam a colaboração e a formação de grupos e de todos terem acesso a estes instrumentos.

Considerações Finais

Neste trabalho foi abordado o conceito de governação, concluindo-se que o mesmo não é linear, integra uma dinâmica e colaboração entre os mais diversos atores, instituições, empresas e organizações, os chamados *stakeholders*. No caso da governação da administração pública, tem-se vindo a assistir a um aumento de colaboração dos vários interessados (*stakeholders*) na definição de objetivos e estratégias de desenvolvimento.

Os municípios têm de acompanhar esta tendência de gestão responsável e transparente, para melhor defender o interesse público. O sistema de governação adotado tem então a missão de assegurar uma gestão eficaz entre os vários interessados e garantir com isenção o interesse geral. Esta evolução de administração prestadora de serviços para administração reguladora deve-se à complicada conjuntura económica, onde são necessários cada vez mais intervenientes na solução dos problemas, contudo também o exercício da cidadania é cada vez maior.

O modelo de governação em rede ganha assim importância, são estabelecidas redes de cooperação e coordenação entre as diversas instituições. São criadas parcerias, uma vez que o apoio do Estado não é suficiente ao

desenvolvimento económico e social, assiste-se a uma descentralização da administração central para a regional ou local.

Assim, a governação na administração pública, aquando da definição de objetivos e estratégias de desenvolvimento deve chamar a si todos os interessados do setor privado e social de modo a assegurar o interesse público e com base no diálogo procurar tomar e elaborar as melhores decisões.

Quanto ao presente estudo, embora tenha sido realçada a importância da participação no processo decisório de vários interessados: os *stakeholders* e do processo de governação em rede entre os vários participantes, considerou-se que a governação em rede requer também uma dinâmica interna de relacionamentos entre os vários colaboradores internos. Num processo governação que contemple um comportamento mais inovador, a colaboração, a cooperação e as relações em rede dos seus colaboradores internos é considerado como um elemento fundamental. Daí que, na parte empírica, a principal preocupação e objetivo limitou-se à análise interna das dinâmicas de relacionamento das instituições públicas.

Todavia relativamente às dinâmicas internas das redes estabelecidas entre os departamentos das três câmaras municipais em causa, os resultados obtidos demonstram que a nível interno essas mesmas redes ainda não estão a funcionar em pleno. Assim, ao nível interno as dinâmicas de relacionamento são ainda escassas para se poder considerar as instituições enquadradas plenamente na governação em rede.

Os departamentos das câmaras municipais da Guarda e de Gouveia são os que apresentam maior dinâmica de redes internas, salientando-se os departamentos de Desenvolvimento Educativo Social e Cultural e o departamento Planeamento Económico-Financeiro.

Conclui-se assim que em todos os departamentos inquiridos é evidente a necessidade das instituições definirem estratégias e organizarem grupos para discutir formas de aumentar a colaboração e a partilha de informação entre e dentro os departamentos, pois só assim poderão ser considerados como departamentos mais modernos e dinâmicos capazes de dar resposta às exigências de uma governação em rede.

Neste processo é fundamental ter uma política de compensação que recompense os esforços de colaboração bem como os esforços individuais e que servirá de elemento catalisador de desenvolvimento das linhas de comunicação. Com efeito, da análise dos dados conclui-se ainda que a recompensa e os valores influenciam a comunicação que é essencial à construção de redes. Além disso, efetivos e eficientes canais de comunicação dos departamentos contribuem para o desenvolvimento de redes internas de interação e de colaboração.

Os resultados obtidos evidenciam ainda que, em termos de comunicação não existem diferenças significativas entre os municípios estudados. No entanto, a nível interno entre os departamentos existem diferenças, os departamentos que apresentaram um maior nível de comunicação foram o Departamento Desenvolvimento Educativo Social e Cultural- DDESC e o Departamento Planeamento Económico Financeiro- DPEF.

As limitações deste estudo estão de alguma forma relacionadas com o número de inquéritos realizados, apenas doze, devido ao facto de apenas terem sido considerados três municípios de análise e do inquérito contemplar apenas dez questões, as consideradas relevantes para a análise das dinâmicas de interações internas e do relacionamento entre os diversos departamentos das câmaras municipais, de acordo com as questões propostas por Von Stamm (2005). Estas limitações condicionam em parte os resultados e as conclusões, não permitindo conduzir a generalizações. Por conseguinte e para fazer face a estas limitações sugere-se que em futuras investigações, se procure proceder ao alargamento do número de instituições em análise, por forma a contemplar outros territórios a nível nacional e a aumentar a amostra.

Com o apoio de:

UDI/IPG- Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior. Publicação apoiada pelo projeto PEst-OE/EGE/UI4056/2014 UDI/IPG, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Referências

- Amaral, Diogo Freitas do (1999), *Curso de direito administrativo*, Almedina, Coimbra.
- António, Nelson dos Santos (2003), *Estratégia organizacional do posicionamento ao movimento*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Anunciação, Pedro e Carlos Zorrinho (2006), *Urbanismo organizacional - como gerir o choque tecnológico nas empresas*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Baker, Mickael (2005), Administração de marketing, Elsevier, Rio de Janeiro.
- Bogason, Peter (2000), *Public policy and local governance: Institutions in postmodern society*, Edward Elgar, Cheltenham.

Castells, Manuel (1996), *The rise of the network society, the information age: economy, society and culture*, vol. I, Wiley-Blackwell, Cambridge.

Clarkson, Max (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance," *Academy of Management Review*, 20 (1), Tiffney Johnson-Academy of Management-Pace University, New York, pp. 92-117.

CE-UE (Comissão Europeia-União Europeia) (2001), *Governação europeia: um livro branco*, infoeuropa biblioteca, <<https://infoeuropa.eu-rocid.pt/registo/000011976/>>, 24 de março de 2012.

Corvelo, Susana (2001), *Redes interorganizacionais*, Instituto para a Inovação na Formação, Lisboa.

Decreto-Lei n.º323/89 de 26 de setembro, Pevisão do Estatuto do Pessoal Dirigente da Função Pública, *Diário da República*, Nº 222, Série I, 26-09-1989, pp. 4273-4281.

Ferraz-Esteves de Araújo, Joaquim Filipe (2003), *A reforma administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma*, Universidade do Minho, Portugal, pp. 1-11, <<http://repository.sdm.uminho.pt/handle/1822/3274>>, 11 de março de 2012.

Ferraz-Esteves de Araújo, Joaquim Filipe (2005), *Avaliação da gestão pública: a administração pós burocrática*, Universidade do Minho, Portugal, pp. 1-16, <<https://repository.sdm.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>>, 11 de março de 2012.

Freeman, Edward (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Grabher, Gernot (1993), "Rediscovering the social in the economics of interfirm relations", in Grabher, *The embedded firm, on the socioeconomics of industrial networks*, Routledge, Londres, pp. 1-47.

Innerarity, Daniel (2010), *O novo espaço público*, Editorial Teorema, Lisboa.

Kaufmann, Daniel, Aart Kraay y Massimo Mastruzzi (2006), *Governance matters V: governance indicators for 1996-2005*, Working Paper 4012, World Bank Policy Research, Washington.

Lakatos, Eva María y Marina de Andrade Marconi (2004), *Metodología científica*, Atlas, São Paulo.

Monsted, Mette (1995), "Processes and structures of networks: reflexions on methodology", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 7 (3), Taylor & Francis Online, pp. 193-214.

Neves, Arminda (2010), *Governação pública em rede: uma aplicação a Portugal*, Edições Sílabo, Lisboa.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (1999), *OECD Principles of Corporate Governance*, OCDE Publications Service, <http://www.oecd.org/corporate/oecdprinciples-of-corporategovernance.htm>, 15 de mayo de 2012.

Rodenés, Manuel Adam, J. Peydro y J. M. del Campo (1997), "Redes de empresas, la organización del futuro", *Alta Dirección*, 32 (193), Barcelona, pp. 71-85.

Rodrigues, Carlos (2011), *A governação de organizações públicas em Portugal: a emergência de modelos diferenciados*, Pedago Editora, Mangualde.

Swanson, Eric (1999), *Background note on governance indicators-informal board seminar*, Guilford, New York.

Vazquez-Barquero, Antonio (1999), *Desarrollo, redes e innovación: Lecciones sobre desarrollo endógeno*, Pirámide, Madrid.

Von Stamm, Bettina (2005), *Managing innovation, design & creativity*, John Wiley & Sons Ltd.

Wilson, David and Swati Jantrania (1995), "Understanding the value of a relationship", *Asia-Australia, marketing journal*, 2 (1), Australian and New Zealand Marketing Academy, pp. 55-66.

Recibido: 2 de septiembre de 2013.

Reenviado: 18 de enero de 2014.

Aprobado: 24 de abril de 2014.

Tânia Pereira-Reduto Cameira. É enfermeira no Hospital da Guarda, Portugal, mestre em Gestão: Administração Pública, licenciada em Enfermagem. As áreas de interesse são: Gestão pública, Desenvolvimento local e enfermagem.

Maria Manuela Santos-Natário. É professora adjunta no Instituto Politécnico da Guarda, Portugal, doutora em Economia da Inovação e Competitividade pela Universidade de Évora, mestre em Gestão pela Universidade da Beira Interior. É coordenadora da área científica de Economia, do departamento de Gestão e Economia e leciona disciplinas de Inovação e Criatividade, Inovação e Competitividade e Economia. Integra a Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior (Portugal). As suas áreas de interesse incidem sobre a Economia da inovação, Inovação e competitividade e Desenvolvimento regional. Tem diversas publicações em livros e revistas internacionais tais como: “Territorial standards for innovation: analysis for the regions of Portugal”, Revista de *Estudios Regionales*, 95, Universidad de Málaga, Málaga, pp. 15-38, (2012); “The triple helix model and dynamics of innovation: a case study, *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 4 (1), Emerald, Birmingham, pp. 36-54 (2008).